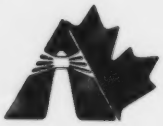
Commission Industrielle du Nord-Ouest Inc.

Stratégie de développement économique

Rapport final

Government of
New Brunswick
Department of Commerce
and Technology

Gouvernement
du Nouveau-Brunswick
Ministère du Commerce
et de la Technologie



Government of Canada
Atlantic Canada
Opportunities Agency

Gouvernement du Canada
Agence de promotion
économique du Canada
Atlantique

Dossier no 56336
Mars 1989

La présente publication est financée conjointement en vertu de l'Entente auxiliaire Canada / Nouveau-Brunswick pour le développement industriel

ECONOSULT

Lavalin

TABLE DES MATIERES

		PAGE
	INTRODUCTION	i
	PARTIE I: LA SITUATION ACTUELLE	
1.0	PROFIL SOCIO.ECONOMIQUE	1.1
	1.1 Localisation	1.1
	1.2 Population	1.1
	1.3 Main-d'oeuvre, emploi et chômage	1.3
	1.4 Structure de l'économie	1.5
	1.4.1 Secteur primaire	1.5
	1.4.2 Secteur secondaire	1.5
	1.4.2.1 Produits du bois	1.9
	1.4.2.2 Alimentation	1.12
	1.4.2.3 Vêtements	1.13
	1.4.2.4 Métal et machinerie	1.14
	1.4.2.5 Divers	1.15
	1.4.3 Le secteur tertiaire	1.17
	1.5 Accessibilité	1.19
	1.5.1 Les routes	1.19
	1.5.2 Le transport ferroviaire	1.21
	1.5.3 Le transport aérien	1.21
	1.6 Infrastructure industrielle	1.22
	1.6.1 Parc industriel d'Edmundston	1.22
	1.6.2 Parc industriel de St-Jacques	1.22
	1.6.3 Site industriel de Clair	1.23
	1.6.4 Parc industriel Régional de Madawaska	1.23
2.0	FORCES ET FAIBLESSES	2.1
	2.1 Localisation et accessibilité	2.1
	2.2 Population	2.1
	2.3 Main-d'oeuvre	2.2
	2.4 Degré de scolarisation de la population	2.2

TABLE DES MATIERES
(suite)

		PAGE
	2.5 Structure économique	2.4
	2.6 Tourisme	2.5
	2.7 Facteurs intangibles	2.5
	2.8 Synthèse	2.6
3.0	IMPACT DE L'ACCORD DU LIBRE-ECHANGE	3.1
	3.1 Pâtes et papiers	3.5
	3.2 Transformation du bois	3.5
	3.3 Industrie du vêtement	3.6
	3.4 Alimentation et boissons	3.7
	3.5 Autres industries	3.8
	3.6 Programmation de l'élimination des tarifs	3.8
	3.7 Conclusion	3.8
4.0	OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT PAR SECTEUR	4.1
	4.1 Généralités	4.1
	4.2 Produits du bois	4.2
	4.3 Alimentation et boissons	4.4
	4.4 Vêtements	4.5
	4.5 Autres industries	4.6
5.0	EVALUATION DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE	5.1
	5.1 Introduction	5.1
	5.1.1 Problématique	5.1
	5.1.2 Contexte de l'étude SECOR	5.1
	5.2 La stratégie SECOR - 1981	5.2
	5.3 Objectifs quantitatifs retenus par la CINO	5.4
	5.4 Activités et résultats de la CINO	5.5
	5.5 Questions d'évaluation	5.10
	5.5.1 La CINO a-t-elle suivi les recommandations de la stratégie de SECOR?	5.10

TABLE DES MATIERES
(suite)

			PAGE
	5.5.2	La CINO a-t-elle rencontré les objectifs qu'elle s'était fixées?	5.10
	5.5.3	La CINO a-t-elle suivi les méthodes et procédures recommandées par SECOR en 1981?..	5.11
	5.5.4	Les usagers de la CINO sont-ils satisfaits de la CINO?	5.11
	5.5.5	Conclusions	5.12
	PARTIE II:	ORIENTATIONS FUTURES	
6.0	NATURE DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE		6.1
	6.1	Introduction	6.1
	6.2	Caractéristiques du développement d'après le diagnostic posé	6.1
	6.3	Caractéristiques du développement économique et théorie du développement	6.9
	6.4	Conclusion	6.11
7.0	STRATEGIE ET PLAN D'ACTION QUINQUENNAL		7.1
	7.1	Orientations sectorielles	7.1
	7.2	Les axes de développement	7.1
	7.2.1	Axe No 1: Favoriser le renforcement des secteurs traditionnels	7.3
	7.2.2	Axe No 2: Susciter le développement des échanges inter-industriels (linkages)	7.4
	7.2.3	Axe No 3: Favoriser l'essor de la fonction entrepreneuriale	7.5
	7.2.4	Axe No 4: Participer au regroupement des intervenants en vue de la création d'une ATR.	7.6
	7.3	Rôle et fonctions de la CINO	7.8
	7.3.1	Rôle de la CINO	7.8

TABLE DES MATIERES
(suite)

PAGE

	7.3.2	Fonctions de la CINO	7.10
	7.4	Les activités de développement	7.13
	7.4.1	Descriptions des activités	7.13
	7.4.2	Activités par axe de développement	7.14
8.0		PLAN D'ACTION	8.1
	8.1	Introduction	8.1
	8.2	Plan d'action quinquennal	8.1
	8.3	Plan d'action annuel	8.3
9.0		ORGANISATION ET GESTION	9.1
	9.1	Généralités	9.1
	9.2	Structure organisationnelle	9.1
	9.3	Procédures administratives	9.6
	9.4	Budget	9.6
	9.5	Evaluation	9.7
10.0		CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	10.1
	10.1	Conclusions	10.1
	10.2	Recommandations	10.3

ANNEXE A
ANNEXE B
ANNEXE C
ANNEXE D
ANNEXE E

INTRODUCTION

Le Ministère du Commerce et de la Technologie du Nouveau-Brunswick, a mandaté ECONOSULT INC. en septembre 1988 afin d'étudier, évaluer et mettre à jour la stratégie de développement économique préparée par SECOR en 1981 à l'attention de la Commission Industrielle du Nord-Ouest (CINO).

Les objectifs de l'étude confiée à ECONOSULT INC. sont les suivants:

- préparer un profil ou une analyse économique de la région portant notamment sur la structure de l'économie, la base économique et les possibilités que présente la région;

- étudier, analyser, évaluer et modifier la stratégie établie en 1982 pour tenir compte des priorités et des besoins actuels et futurs de la région;

- établir à l'intention de la Commission, un plan d'action quinquennal comportant des objectifs pratiques et/ou quantifiables;

- établir un plan d'action annuel qui mettra en pratique la stratégie quinquennale;

- établir un format d'évaluation annuel visant à mesurer les résultats accomplis.

Le présent document constitue le rapport d'étude final.

Il se divise en deux parties:

PREMIERE PARTIE: LA SITUATION ACTUELLE

1.0 Profil socio-économique
2.0 Forces et faiblesses
3.0 Impact de l'accord du libre-échange
4.0 Opportunités de développement
5.0 Evaluation de la stratégie de développement

DEUXIEME PARTIE: ORIENTATIONS FUTURES

6.0 Nature du développement économique
7.0 Stratégie de développement
8.0 Plan d'action
9.0 Organisation et gestion de la CINO
10.0 Conclusions et recommandations

PARTIE I

LA SITUATION ACTUELLE

1.0 PROFIL SOCIO-ECONOMIQUE

1.1 LOCALISATION

Le territoire de la Commission Industrielle du Nord-Ouest (ci-après appelée CINO), recoupe une partie du Comté de Madawaska. La région est limitée :

- au nord par la province de Québec et le Comté de Restigouche;
- à l'ouest par la rivière Saint-Jean et l'Etat du Maine;
- à l'est et au sud par le Comté de Victoria et la partie sud du Comté de Madawaska.

Le territoire regroupe dix (10) municipalités dont la plus importante est Edmundston.

La superficie du territoire est de 2 339 km carrés, soit 68% de la superficie du Comté de Madawaska (3 422 km carrés). Le territoire représente un peu plus de 3% de la superficie totale du Nouveau-Brunswick (71 569 km carrés).

1.2 POPULATION

Le territoire de la CINO rassemble près de 29 000 personnes dont 11 500 (40%) résident à Edmundston. Sur les 10 municipalités du territoire, trois (3) comptent plus de 1 000 habitants (Edmundston, St-Basile et St-Jacques) (tableau 1.1). En 1981, la région comptait 28 810 habitants.

Le territoire de la CINO compte, en 1986, une population équivalente à celle de 1981, enregistrant une légère hausse de 0,3% sur 5 ans. La ville d'Edmundston a vu sa population décroître de 4,5% au cours de cette même période. Par comparaison, on observe, au cours de la période, les croissances démographiques suivantes:

TABLEAU 1.1

ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE
1971-1986

	1971	1976	1981	1986	Variation 1986/1981 %
Territoire de la CINO (1)	26 886	27 398	28 810	28 896	+0,3%
Ville d'Edmundston	12 365	12 710	12 044	11 497	-4,5%
Comté de Madawaska	34 976	34 892	36 432	36 662	+0,6%
Nouveau-Brunswick	634 557	677 250	696 403	709 442	+1,9%
Canada	21 568 311	22 992 604	24 343 181	25 309 331	+4,0%

Note (1): la répartition détaillée par municipalité est présentée en Annexe A

Source: Statistique Canada, données tirées des recensements de 1981 et 1986

- Comté de Madawaska : +0,6%
- Nouveau-Brunswick : +1,9%
- Canada : +4,0%

1.3 MAIN-D'OEUVRE, EMPLOI ET CHOMAGE

Le tableau 1.2 présente des données globales sur la main-d'oeuvre, l'emploi et le chômage pour le territoire couvert par la CINO, le Comté de Madawaska et la province du Nouveau-Brunswick, pour les années de recensement 1981 et 1986.

Au chapitre de la population active, le taux de croissance observé entre 1981 et 1986 indique une croissance plus faible dans la CINO par rapport au Comté de Madawaska et l'ensemble de la province. Cette croissance plus lente est une conséquence de la stabilité au niveau démographique.

La croissance de l'emploi, supérieure à celle du Comté de Madawaska, se situe dans la moyenne provinciale.

Le taux de chômage qui, en 1981, était plus élevé que celui du Comté et de la Province se situe nettement sous la moyenne en 1986. En 1986, le taux de chômage dans le territoire de la CINO s'élevait à 15,6% sur l'ensemble, dont 15,8% chez les hommes et 15,5% chez les femmes. Par rapport à 1981, le taux de chômage a augmenté chez les hommes (12,9% en 1981) et sensiblement diminué chez les femmes (16,1% en 1981).

Notons que la région jouit d'un taux de syndicalisation peu élevé. Ce facteur se conjugue avec la disponibilité d'une main-d'oeuvre polyvalente et réceptive à une intervention dans de nouveaux secteurs économiques.

TABLEAU 1.2

CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'OEUVRE
1981-1986

Caractéristiques	Cino			Comté de Madawaska			Nouveau-Brunswick		
	1981	1986	Croissance	1981	1986	Croissance	1981	1986	Croissance
Population de 15 ans et plus	21 410	21 945	2,5%	26 880	27 540	2,5%	515 945	540 330	4,7%
Population active	12 190	12 910	6,3%	15 140	16 120	6,5%	300 400	328 095	9,49%
- emplois	10 435	10 880	4,3%	12 860	13 315	3,5%	260 990	272 635	4,5%
- chômeurs	1 725	2 020	17,1%	2 280	2 805	23%	39050	53 465	36,9%
Taux d'activité	56,7%	58,8%		56,3%	58,5%		58,2%	60,7%	
Taux de chômage	14,2%	15,6%		15,1%	17,4%		13,0%	16,3%	

Source: Statistique Canada, données tirées des recensements 1981 et 1986

Finalement, selon les données puisées dans le recensement de 1986, le revenu moyen des ménages du Comté de Madawaska s'élève à 26 810 $, nettement sous la moyenne provinciale qui atteint 28 736 $.

1.4 STRUCTURE DE L'ECONOMIE

1.4.1 Secteur primaire

Les activités de ce secteur sont reliées essentiellement à l'agriculture et à la forêt.

L'agriculture constitue encore aujourd'hui un secteur d'activité important qui a donné naissance à une industrie agro-alimentaire relativement diversifiée. Dans le territoire de la CINO on retrouve ainsi des activités reliées aux industries avicole, laitière et porcine, bien que cette dernière soit en déclin.

Le secteur primaire est cependant dominé par la ressource forestière. 90% de la superficie du territoire totale est boisée et particulièrement riche en conifères. L'exploitation, la transformation et l'aménagement de cette ressource représentent traditionnellement des sources d'emploi importantes.

Le recensement de 1986 indique que le secteur primaire comptait pour 6,8% de l'emploi dans le territoire de la CINO, comparativement à 7,2% en 1981 (tableaux 1.3 et 1.3.A). En termes d'emplois, le secteur est demeuré stable avec 850 emplois.

1.4.2 Secteur secondaire

Le secteur secondaire regroupe les industries manufacturières ainsi que l'industrie de la construction, du bâtiment et des travaux publics. Ce secteur est le second en importance avec près de 27% des emplois du territoire de la CINO en 1986. Cependant, comme on peut l'observer au tableau 1.4, l'emploi total du secteur a diminué

TABLEAU 1.3

STRUCTURE DE L'EMPLOI SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

1981-1986

EN POURCENTAGE

SECTEUR	CINO		Madawaska		Nouveau-Brunswick	
	1981	1986	1981	1986	1981	1986
Secteur primaire	7,2	6,8	9,6	9,4	8,2	8,1
Secteur secondaire	30,0	26,6	28,4	28,0	24,1	21,4
Secteur tertiaire	62,8	66,6	62,0	62,6	67,7	70,5
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Source: Statistique Canada, recensements 1981 et 1986

TABLEAU 1.3.A

EVOLUTION DE L'EMPLOI PAR SECTEUR D'ACTIVITE

1981-1986

EN NOMBRE D'EMPLOIS

SECTEUR	CINO		Madawaska		Nouveau-Brunswick	
	1981	1986	1981	1986	1981	1986
Secteur primaire	845	850	1 485	1 465	23 995	25 770
Secteur secondaire	3 535	3 340	4 555	4 370	70 705	68 045
Secteur tertiaire	7 450	8 385	8 670	9 810	198 750	223 525
TOTAL	11 800	12 270	14 710	15 645	293 450	317 340

Source: Statistique Canada, recensements 1981 et 1986

TABLEAU 1.4

RÉPARTITION DE L'EMPLOI PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ
TERRITOIRE DE LA CINO
1981-1986

Secteur d'activité	Emploi 1981	1986	Variation en %
Secteur primaire	845	850	0,6
Secteur secondaire			
- industries manufacturières	2 705	2 575	-4,8
- industrie de la construction	830	765	-7,8
Sous-total secteur secondaire	3 535	3 340	-5,5
Secteur tertiaire			
- industrie du transport, entreposage, communication et autres services publics	885	795	-10,2
- industries du commerce	1 820	2 155	18,4
- industrie des finances, assurances et agences immobilières	395	480	21,5
- services gouvernementaux	710	895	26,1
- autres industries de service	3 640	4 030	10,7
- sous-total tertiaire	7 450	8 355	12,1
Total de l'emploi	11 800	12 570	6,5

Source: Statistique Canada, recensements 1981 et 1986

entre 1981 et 1986 et cela autant pour le secteur manufacturier que celui de la construction. Au cours de cette période, on enregistre une perte de 130 emplois dans le secteur manufacturier et 65 dans le secteur de la construction. Ce phénomène est d'autant plus inquiétant que c'est le secteur secondaire qui contribue le plus aux emplois de la base économique. On verra dans les pages qui suivent que l'essor de certains secteurs industriels tels que le vêtement a pu compenser la forte décroissance de certaines autres industries.

Une analyse plus détaillée de l'évolution de l'emploi de la base économique (fortement reliée au secteur manufacturier) a pu être réalisée à partir du rapport SECOR et des enquêtes successives menées par la CINO jusqu'en 1988. Nous avons conservé par souci d'homogénéité le regroupement proposé par SECOR. Nous en présentons l'analyse ci-après.

Le tableau 1.5 présente l'évolution des secteurs de la base économique pour les années 1981 à 1988.

Le tableau appelle les observations générales suivantes:

- Au total, le nombre d'emplois de la base économique est passé de 2385 à 2685 au cours de la période 1981-88, soit une augmentation de 300 emplois.

- Des 300 emplois, 454 ont été créés par des entreprises qui ont vu le jour après 1981, les entreprises en place affichant une perte de 154 emplois.

1.4.2.1 Produits du bois

Le secteur du bois peut être divisé en trois (3) sous-secteurs:

- les pâtes et papier et les produits connexes;

TABLEAU 1.5

ÉVOLUTION DES SECTEURS DE LA BASE ÉCONOMIQUE
1981-88
(Nombre d'emplois)

Secteur	1981 (SECOR)	1981 (CINO)	1987 (AVRIL)	1988 (MARS)	1988 (SEPT)
1- Bois					
- Entreprises en place	1 431	1 427	1 225	1 374	1 251
- Nouvelles entreprises	-	-	16	16	16
Total	1 431	1 427	1 241	1 390	1 267
2- Aliments					
- Entreprises en place	348	331	267	285	269
- Nouvelles entreprises	-	-	5	5	3
Total	348	331	272	290	272
3- Vêtements					
- Entreprises en place	285	285	210	217	219
- Nouvelles entreprises	-	-	414	396	343
Total	285	285	624	613	562
4- Métal et machinerie					
- Entreprises en place	66	61	34	26	26
- Nouvelles entreprises	-	-	19	12	10
Total	66	61	53	38	36
5- Divers					
- Entreprises en place	255	327	357	386	466
- Nouvelles entreprises	-	-	70	84	82
Total	255	327	427	470	548
6- Total entreprises en place	2 385	2 431	2 103	2 288	2 231
- Nouvelles entreprises	-	-	524	513	454
Grand total	2 385	2 431	2 627	2 801	2 685

Source : - SECOR, 1981
- CINO

- la transformation du bois;
- les meubles et articles d'ameublement.

En 1981, l'étude SECOR recensait 15 entreprises dans ce secteur pour un total de 1431 emplois. Selon les données de l'enquête CINC en septembre 1988, on dénombre dans l'ensemble du secteur 16 entreprises pour un total de 1267 emplois.

L'ensemble du secteur est fortement dominé par la compagnie Fraser Inc. qui compte en septembre 1988 910 emplois, soit 72% de l'emploi total. Propriété du groupe Noranda, l'entreprise produit de la pâte à papier qui est exportée ensuite à son usine de Madawaska du côté américain. Au cours de la période 1981 à 1988, l'emploi est resté relativement stable, oscillant entre 900 et 1000 emplois et il n'est pas prévu de changements importants quant au niveau futur de l'emploi.

Le sous-secteur des produits du bois regroupe un ensemble de producteurs de bois de sciage, lattes, bardeaux etc... Ce sous-secteur comprenait 12 entreprises et 228 emplois en 1981. En septembre 1988, on y retrouve 10 entreprises pour un total de 211 emplois. On compte quatre (4) entreprises d'importance soit:

- Gilles Bégin Lumber Ltée (35 emplois): dormants de chemin de fer
- Clair Industrial Dev. Corp (43 emplois): bardeaux et lattes
- A.A. Beaulieu Ltée (40 emplois) : portes et châssis
- Couturier Lumber Ltée (60 emplois en sept. 1988): bois de sciage

Ce sous-secteur a connu une décroissance constante jusqu'en 1987, pour ensuite retrouver en 1988 le niveau d'emploi de 1981.

Les perspectives de ce sous-secteur apparaissent intéressantes et notamment en ce qui concerne le bois de sciage et le bardeau. L'accord commercial sur le libre-échange ne devrait pas constituer

d'obstacle au développement de ces entreprises vu les faibles taux tarifaires en vigueur et l'avantage concurrentiel des producteurs locaux par rapport à leurs concurrents de l'Etat du Maine.

Le troisième groupe d'entreprises de ce secteur est celui du meuble et articles d'ameublement. L'emploi dans ce secteur est passé de 203 en 1981 à 146 en septembre 1988. Avec ses 135 employés, Nadeau-Shermag, autrefois Nadeau et Nadeau Ltée fait cavalier seul. Contrôlée par Shermag du Québec depuis le début de 1988, l'entreprise a retenu un plan de relance qui prévoit une forte expansion de ses ventes au cours des prochaines années et notamment aux Etats-Unis.

1.4.2.2 Alimentation

Ce secteur a connu une forte décroissance au cours de la période 1981-1988, l'emploi régressant de 348 à 272. Il est nettement dominé par les Entreprises Nadeau Ltée dont l'activité se concentre dans l'abattage et la transformation du poulet. Cette entreprise, malgré une expérience malheureuse dans l'élevage du porc, domine le marché du poulet au Nouveau-Brunswick où elle occupe environ 50% du marché. Cependant, les perspectives d'expansion de la firme au cours des prochaines années sont limitées à cause notamment de la politique gouvernementale de soutien des prix aux fermiers.

Les Entreprises Nadeau se sont départies de leurs opérations d'élevage à l'automne 1988. Ce sont des producteurs indépendants qui assurent maintenant la totalité des approvisionnements en volailles.

Les autres entreprises du secteur sont tributaires du marché local. A l'exception de l'entreprise Morneault Poultry Farm, elles ont connu une baisse sensible de l'emploi. Aucune d'entre elles ne devrait connaître d'expansion significative au cours des prochaines

années. D'autre part, une entreprise importante de la région, la Crèmerie Belzile, fermera ses portes au cours de l'année 1989. Les opérations seront transférées à Saint-Jean dans le cadre d'une rationalisation des activités de la Compagnie Baxter.

1.4.2.3 Vêtements

Ce secteur a connu une progression remarquable au cours de la période 1981-1988. Alors qu'en 1981 il n'y avait que trois (3) entreprises qui employaient 285 personnes, on compte en septembre 1988 douze entreprises et un total de 562 emplois.

Le secteur s'est développé rapidement depuis 1982 à la suite notamment de la relocalisation d'entreprises québécoises et de la création d'entreprises locales. Ces nouvelles entreprises sont surtout spécialisées dans l'assemblage des vêtements.

L'analyse de l'emploi dans ce secteur est révélatrice à plusieurs points de vue. Les entreprises en place en 1981, soit Chemise JML, Ganterie Canadienne et Fourrures Chiasson Ltée, ont connu au cours de la période 1981-1988 une baisse de l'emploi de 285 à 219. Inversement, les nouvelles entreprises ont participé à la croissance de l'emploi du secteur. Au total, 277 nouveaux emplois ont été créés dans le secteur, les nouvelles entreprises générant 343 emplois en 1988, compensant ainsi les pertes d'emplois dans les entreprises en place.

Le secteur est fortement dominé par l'emploi d'une main-d'oeuvre féminine et il est reconnu que le niveau des salaires y est peu élevé (rémunération à la pièce). De plus les nouvelles entreprises ne font, pour la plupart, que l'assemblage des vêtements, ce qui ne génère que peu de valeur ajoutée. Pour la majorité de ces entreprises sinon toutes, il n'y a pas d'opération de conception ni de coupe. On observe également que le secteur souffre présentement d'un taux de roulement du personnel très élevé.

On peut s'interroger sur le potentiel de croissance à long terme de cette industrie. En effet, on observe qu'en 1988 deux (2) entreprises ont fermé leurs portes, entraînant la disparition de 47 emplois. La forte dépendance des entreprises locales envers les travaux à forfait et de sous-traitance constitue une caractéristique majeure de l'entreprise locale et l'assujettie fortement aux conditions du marché. D'autre part, on notera que l'industrie du vêtement au Canada a beaucoup plus à craindre des résultats des accords du GATT que de l'introduction du libre-échange. Conséquemment, il apparaît que ce secteur, dans sa structure actuelle, reste fragile et soumis fortement aux conditions conjonctuelles du marché.

1.4.2.4 Fabrication du métal et machinerie

On peut décomposer ce secteur en deux sous-secteurs: celui de la fabrication des produits métalliques et celui de la machinerie.

Dans le sous-secteur de la fabrication des produits métalliques, l'emploi est passé de 51 en 1981 (enquête SECOR) à 29 en septembre en 1988. Cette industrie, dominée par l'entreprise AD Aluminium, a connu une forte chute entre 1981 et 1983 probablement à cause de la récession économique de l'époque. De 1984 à 1987, l'industrie est revenue au même niveau d'emploi qu'en 1981, pour ensuite diminuer régulièrement jusqu'en septembre 1988.

Quant à la machinerie, l'emploi est passé de 15 à 7 durant la période 1981-1988. L'entreprise dominante de 1981, Energy Tube a fermé ses portes en 1985. Actuellement, il n'y a qu'une seule entreprise dans ce domaine et elle est relativement récente, ayant débuté ses opérations en 1987. Ce secteur, qui avait été identifié par SECOR comme susceptible de se développer, n'a pas connu de succès. Pourtant, il s'agit d'un secteur qui offre un potentiel intéressant tant sur le marché régional qu'extérieur. Une analyse détaillée des problèmes de ce secteur devait être entreprise afin

d'en déceler les carences et de proposer les rectificatifs nécessaires.

1.4.2.5 Divers

Le rapport Secor a identifié 10 entreprises de la base économique en 1981, avec un total de 255 emplois. Deux (2) entreprises étaient nettement dominantes à cette époque soient: Square D Canada Ltée avec 135 emplois (soit 53% des emplois) et Enseignes Impériales Ltée avec 45 emplois (18% des emplois du secteur).

En date de septembre 1988, selon les compilations faites à partir des enquêtes de la CINO, on retrouve 28 entreprises générant 548 emplois. Les entreprises en place en 1981 totalisent 466 emplois et les nouvelles entreprises 82 emplois.

On peut regrouper ce secteur en 8 catégories soient:

- les produits du caoutchouc
- les produits en plastique
- le matériel de transport
- les produits électriques
- les produits non métalliques
- les produits chimiques
- imprimerie et édition
- autres

Dans le secteur des produits du caoutchouc, on retrouve deux (2) entreprises spécialisées dans le réchapage des pneus, dont Dupont et Lessard Oil Ltée qui compte 20 employés.

Les produits de matières plastiques représentent le sous-secteur le plus important avec 213 emplois. Cette catégorie est fortement dominée par Enseignes Impériales avec 179 emplois. Cette compagnie connaît une croissance hors-pair grâce à l'obtention d'un contrat

d'une grande société pétrolière en 1987. On y retrouve également la Compagnie Edmundston Paper Box (20 emplois). C'est le sous-secteur des produits du plastique qui a le plus contribué à la croissance du secteur des entreprises diverses au cours de la période 1981-1988 et le potentiel de croissance reste élevé.

L'industrie du matériel de transport regroupe 7 entreprises et 68 emplois. Ce secteur est particulièrement dynamique et est composé en majeure partie d'entreprises ayant moins de 5 ans. On y retrouve diverses productions dont la fabrication de caissons et de carrosseries en fibre de verre, des démarreurs et la fabrication de fardiers. Dans ce secteur on doit noter que le libre-échange n'apportera pas de changements majeurs car l'industrie est surtout liée aux accords sur le Pacte de l'automobile. Il est recommandé d'accorder une attention particulière à ce secteur dont les perspectives de croissance apparaissent favorables.

Dans l'industrie des produits électriques et électroniques, on retrouve principalement la compagnie Square D Canada Electrical, filiale d'une entreprise américaine et qui fabrique des disjoncteurs destinés au marché canadien. Cette firme emploie actuellement 170 personnes, surtout de la main d'oeuvre féminine. L'emploi a connu une croissance régulière depuis 1982 et devrait se maintenir à son niveau actuel au cours des prochaines années.

Les autres industries du groupe, soit produits minéraux non métalliques, produits chimiques, impression et édition et divers sont relativement petites et affichent une certaine stabilité. Un certain nombre de petites entreprises employant de 1 à 3 employés sont apparues au cours des 3 dernières années notamment au niveau des produits de denturologie et des services informatiques.

1.4.3 Le secteur tertiaire

Le secteur tertiaire compte pour près des deux tiers des emplois sur le territoire de la CINO et il a enregistré une croissance de 6,5% au cours de la période 1981-1986. On y dénombre 12 570 emplois en 1986 comparativement à 11 800 en 1981.

La perte d'emplois observée dans l'industrie du transport, dûe essentiellement à la réduction des effectifs du Canadien National est plus que compensée par une croissance appréciable de l'emploi dans les industries du commerce, les services gouvernementaux et les autres services.

Les emplois du secteur tertiaire se retrouvent essentiellement à Edmundston. Ceci confirme le rôle de cette ville comme centre de services et de commerce de la région. Au niveau du commerce, la proximité des frontières américaines et les fluctuations du dollar canadien ont eu une influence sur le comportement d'achat des consommateurs. Cela incite de nombreux consommateurs américains à venir faire certains achats à Edmundston. On y voit la nature interdépendante du développement économique des deux (2) régions frontalières.

En ce qui concerne le transport, il n'existe pas d'entreprises locales de transport interurbain par camion, secteur dominé par les entreprises de l'extérieur. La baisse d'activité du Canadien National ne fait qu'amplifier la faiblesse de ce secteur.

Edmundston s'affirme aisément comme centre éducationnel de la région du Nord-Ouest. Bien pourvue en établissements d'enseignement primaire et secondaire, Edmundston accueille également le Collège Communautaire du Nouveau-Brunswick, campus d'Edmundston qui offre principalement des programmes de métiers, techniques de secrétariat, et hôtellerie à plus de 350 étudiants. On y retrouve également le Centre Universitaire St-Louis Maillet de l'Université de Moncton qui

reçoit plus de 500 étudiants et offre des programmes en foresterie, sciences de la santé, sciences humaines, administration et arts et lettres. Finalement, Edmundston possède une école de formation infirmière.

On note également à Edmundston la présence du Centre de Recherche sur la productivité.

Au niveau des soins de santé, mentionnons l'Hôpital régional d'Edmundston qui compte 200 lits et offre une gamme étendue de soins spécialisés.

Le secteur du tourisme est encore peu développé et peu articulé. Il s'agit d'un secteur où prédomine l'emploi saisonnier. Au niveau des principales attractions on retrouve surtout:

- le Mont-Farlagne
- les jardins de la République
- la Foire Brayonne

Le jardin botanique de St-Jacques s'ajoutera à cette gamme.

L'hôtellerie et la restauration sont par contre adéquats compte tenu du volume de touristes dans les régions.

Le tertiaire moteur, qui génère des activités au niveau des autres secteurs et qui permet "d'exporter" des services à l'extérieur de la région, est quasi inexistant et devrait faire l'objet d'une attention particulière. Par exemple, le secteur des services à l'entreprise est peu développé, à cause de l'étroitesse du marché local. A part quelque firmes de comptables et ingénieurs, on ne retrouve pas de services professionnels en gestion et marketing.

1.5 ACCESSIBILITE

1.5.1 Les routes

Le territoire de la CINO est traversé par la route trans-canadienne (route no 2) qui le relie à Woodstock, Saint-Jean et Fredericton au sud. Cette route est également le prolongement de la route 185 Rivière-du-Loup / Nouveau-Brunswick, elle même reliée à l'autoroute Jean Lesage (autoroute 20) au Québec.

La route 17, située au sud du Comté de Madawaska relie la région d'Edmundston au Nord-Est du Nouveau-Brunswick (Campbelton, Dalhousie).

La route 120 dessert l'ouest de la région et relie la route 205 vers Clair et St-François.

La U.S. Highway No 1, située dans l'Etat du Maine est accessible à partir d'Edmundston et de Clair.

On trouvera au tableau 1.6 les distances routières séparant Edmundston de différentes villes du Nouveau-Brunswick et des grands centres du Québec, de l'Ontario et de l'Est des Etats-Unis.

En ce qui concerne les projets d'amélioration des infrastructures routières, il faut citer le projet de route de contournement d'Edmundston.

On observe le long de la route 2 un fort trafic de transport de marchandises desservant les grands centres des Maritimes, du Québec et de l'Ontario. On retrouve dans la région des points de services de sociétés de camionnage importantes telles que: Cabano-d'Anjou, Day and Ross, Midland, mais aucune n'est sous contrôle d'entrepreneurs de la région.

TABLEAU 1.6

PRINCIPALES DISTANCES ROUTIERES
(en km)

Liaison à partir d'Edmundston	Distance en km.
Nouveau-Brunswick et Maritimes	
Campbellton N.-B.	201
Fredericton N.-B.	275
Halifax N.-S.	725
Moncton N.-B.	460
St-Jean N.-B.	380
Québec	
Montréal	576
Québec	328
Rimouski	220
Rivière du Loup	120
Ontario	
Toronto	1 115
États-Unis	
Bangor Maine	366
Boston Mass.	740
New-York N.-Y.	1 088

Source: Carte routière du Nouveau-Brunswick - Édition officielle, 1985.

On retrouve également des services de transport de voyageurs par autocar reliant la région aux principaux centres urbains des Maritimes et du Québec.

En conclusion, le réseau routier offre des liaisons adéquates avec le Québec, le Maine et le reste du Nouveau-Brunswick. Cependant, l'effet combiné du trafic élevé de poids lourds ainsi que la qualité moyenne de la couche de roulement (principalement la route 2 au sud d'Edmundston) réduisent le niveau de sécurité.

1.5.2 Le transport ferroviaire

La région est desservie par les trois (3) principales sociétés ferroviaires canadiennes: le Canadien National, le Canadien Pacifique et Via Rail. Le service de passagers de Via Rail assure la liaison Edmundston - Moncton 3 à 4 fois par semaine. Le CN offre un service de marchandises en diverses destinations. Le CP offre un service quotidien de marchandises vers Saint-Jean Nouveau-Brunswick.

1.5.3 Le transport aérien

Le territoire de la CINO ne comporte qu'un seul aéroport soit l'aéroport municipal d'Edmundston. Aucun service régulier n'y est offert. Des travaux sont en cours pour l'allongement de la piste à 5 200 pieds.

L'aéroport régional se situe à St-Léonard, à 37 km au sud d'Edmundston. Cependant, cet aéroport, qui était desservi par un transporteur régional et offrait des vols en direction des principaux centres des Maritimes, n'offre plus de services réguliers. Cette absence de service aérien isole la région d'Edmundston du réseau aérien canadien et le voyageur éventuel voulant se déplacer par la voie des airs doit parcourir plus de 200 km en voiture pour atteindre l'aéroport le plus près offrant des services réguliers (Fredericton, Charlo ou Mont-Joli). Ceci est une

carence majeure et il serait souhaitable de rétablir le service régional au moins à l'un des deux aéroports de St-Léonard ou d'Edmundston.

1.6 INFRASTRUCTURE INDUSTRIELLE

Quatre (4) parcs industriels sont implantés dans le territoire couvert par le CINO dont trois (3) sont administrés par la CINO. Ce sont: le parc industriel d'Edmundston, le site industriel de Clair et le parc industriel régional du Madawaska situé à St-Hilaire. Le quatrième parc, celui de St-Jacques est géré par la municipalité de St-Jacques.

1.6.1 Parc industriel d'Edmundston

Acheté par la ville d'Edmundston en 1971, ce parc est géré par la CINO depuis.

D'une superficie de cinquante acres, il est totalement occupé. On retrouve sur le site un Mail industriel dont la CINO a également la responsabilité.

Ce parc dispose de tous les services. En février 1988 on y dénombrait quinze entreprises.

Un nouveau parc industriel est actuellement à l'étude. D'une superficie approximative de 160 acres, la municipalité prévoit le remplissage progressif de ce parc au cours des 20 prochaines années.

1.6.2 Parc Industriel de St-Jacques

Il est le seul parc à ne pas être administré par le CINO. Zoné industriel léger, il a été acheté par la municipalité de St-Jacques entre 1983 et 1986.

D'une superficie totale de 32,5 acres, environ 5,5 acres sont actuellement occupés par quatre (4) entreprises:

- Karine Sportswear
- Dynamic Fibre
- Mar-Fibre Ltée
- John Martin - CD Concrete

Ce parc est pourvu de tous les services.

1.6.3 Site industriel de Clair

Ce site a une superficie d'environ 300 acres dont 225 sont encore disponibles. On y retrouve cinq (5) occupants soient:

- Gilles Bégin Lumber Ltée
- Clair Industrial Development Corp.
- Lattes Waska
- Les Modes France Ltée
- Les Moulées Nadeau Ltée
- Les Carrières Témis - (Entreposage de chaux)

Le terrain a été acheté en 1969 par le village de Clair. Il est maintenant administré par la CINO. Ce parc est pourvu de tous les services. Le parc est zoné industriel léger et lourd.

1.6.4 Parc Industriel Régional de Madawaska

Ce parc, localisé à St-Hilaire a été acheté par la CINO en 1975. Sur une superficie totale de 180 acres, environ dix (10) acres sont occupés. Le parc ne compte que deux (2) occupants:

- Les Pavages de la République Ltée
- Madawaska Paving Ltée

Le parc est zoné industriel léger et lourd.

2.0 FORCES ET FAIBLESSES

Le profil économique du territoire de la CINO permet de dégager les forces et faiblesses de la région.

2.1 LOCALISATION ET ACCESSIBILITE

La région bénéficie d'une localisation géographique favorable par rapport à d'autres régions du Nouveau-Brunswick et du Québec. Aux frontières du Québec et du Maine, elle est également la porte d'entrée des Maritimes.

Cependant, cet avantage est nettement atténué par une accessibilité plus ou moins grande, en particulier pour le transport des passagers. L'absence d'un service régulier de transport aérien pénalise les déplacements d'affaires. Quant à la route trans-canadienne qui traverse la région et la relie au Québec et au sud de la Province, elle est fortement utilisée par un trafic lourd en transit entre le Québec, l'Ontario et les Maritimes. Ce trafic élevé de poids lourds augmente le risque d'accident et réduit le degré de sécurité routière.

L'accès aux Etats-Unis se fait aisément via Edmundston et Clair, bien que certaines restrictions de poids à l'essieu sur la route 120 en période de gel et de dégel réduisent la charge utile des camions. Le chemin de fer est peu utilisé par le transport des marchandises à cause du service souvent inadéquat.

2.2 POPULATION

La région du Nord-Ouest est peu peuplée. Sur le plan économique, il s'agit d'une région de faible taille comme le soulignait déjà le rapport SECOR en 1981; les zones environnantes sont également de taille modeste que ce soit le Témiscouata au Québec, la Vallée de la Saint-Jean au sud, la Restigouche à l'est et le nord du Maine.

Cette situation est un facteur explicatif de la faiblesse relative du secteur tertiaire qui doit compter normalement sur un bassin de population suffisamment élevé pour se développer.

2.3 LA MAIN-D'OEUVRE

Le taux de chômage de la région de la CINO est élevé et atteint 15,6% selon les données du recensement de 1986. Le taux d'activité quant à lui est relativement faible à 58,8% et sous la moyenne provinciale de 61%. Ces deux (2) phénomènes contribuent à maintenir dans la région des salaires peu élevés (si l'on fait exception de Fraser Inc.) et un assujettissement à l'endroit des mesures anti-cycliques que sont l'assurance-chomâge et le bien-être social. Cet état de fait, qui n'est pas propre à cette zone, favorise l'exode démographique.

Toutefois pour un investisseur, des salaires peu élevés constituent certes un attrait de taille, surtout dans les secteurs où la main-d'oeuvre est aussi qualifiée qu'ailleurs. C'est ce qui semble avoir favorisé, par exemple, l'implantation de nombreuses entreprises du secteur des vêtements.

L'absence reconnue de militantisme syndical au sein de la population représente également un élément favorable non négligeable du point de vue d'un investisseur désireux de s'implanter dans la région.

Bien que région francophone, on observe également un taux élevé de bilinguisme au sein de la population.

2.4 LE DEGRE DE SCOLARISATION DE LA POPULATION

Le tableau 2.1 présente la structure comparative de la population en fonction du plus haut niveau de scolarité atteint. Ces données ont été tirées du recensement canadien établi en 1986.

TABLEAU 2.1

STRUCTURE DE LA POPULATION SELON LE PLUS HAUT NIVEAU DE SCOLARITE

1986

NIVEAU DE SCOLARITE	CINO	MADAWASKA	NOUVEAU BRUNSWICK	CANADA
o N'ayant pas atteint la neuvième année	27,6	29,8	23,8	17,3
o 9e à 13 ième année	37,4	38,1	40,0	40,0
o Certificat ou diplôme d'une école de métiers	2,4	2,4	2,5	3,0
o Autres non universitaires	16,0	14,8	17,9	21,3
o Etudes universitaires	16,6	14,9	15,8	18,4
TOTAL	100%	100%	100%	100%
dont au moins certificat ou diplôme	35%	32,1%	36,2%	42,7%

Source: Statistique Canada, recensement 1986

Le niveau de scolarité atteint par la population résidant dans le territoire de la CINO est inférieur à l'ensemble de la Province, sauf en ce qui concerne les diplômés universitaires qui sont proportionnellement plus nombreux dans le Nord-Ouest. Par rapport à l'ensemble du Canada, la population est cependant sous-scolarisée.

C'est au niveau de la population n'ayant pas atteint la neuvième année de scolarité que l'écart est le plus grand, avec 27,6% pour la population du CINO contre une moyenne provinciale de 23,8% et une moyenne nationale de 17,3%.

On peut observer que 65% de la population n'a pas atteint un niveau dépassant la 13e année. Cette situation présente donc un certain handicap pour attirer des entreprises dont les besoins exigent une main d'oeuvre particulièrement qualifiée.

2.5 STRUCTURE ECONOMIQUE

Force est de constater que le secteur primaire, bien qu'en déclin progressif dans la structure de l'emploi, occupe traditionnellement une place importante dans la structure économique de la région, où prédominent cependant des emplois saisonniers.

Au sein de ce secteur, l'agriculture et surtout l'industrie forestière ont constitué l'armature sur laquelle repose le secteur manufacturier de la région avec ses différentes industries de transformation du bois et de l'alimentation. En 1988, sur les six (6) entreprises employant plus de 100 employés, deux (2) sont reliées au secteur de la transformation du bois (Fraser et Nadeau-Shermag) et une au secteur alimentaire (Entreprise Nadeau). A elles seules, ces trois (3) entreprises représentent 1 355 emplois, soit 46% du total du secteur manufacturier. Au total, les entreprises reliées aux secteurs du bois et de l'agriculture (15 entreprises), représentent en 1988, 59% de l'emploi manufacturier de la région.

Comparativement à l'ensemble du Nouveau-Brunswick, le secteur tertiaire est moins développé avec 66,6% contre 70,5% pour l'ensemble de la province. De plus le secteur tertiaire (surtout concentré à Edmundston) est surtout composé d'activités traditionnelles: commerce, restauration, hébergement.... On y trouve peu d'activités motrices à effets structurant où les salaires sont élevés et les possibilités d'exportation grandes.

Dans les services de communication, on remarque l'absence d'entreprises locales de transport interurbain par camion.

2.6 TOURISME

Relativement sous-exploité, ce secteur repose en partie sur une exploitation saisonnière (centre de ski, golf...) et attirant surtout une clientèle passagère (Jardins de la République). C'est là une situation regrettable lorsqu'on connait les efforts des établissements d'hébergement et centres de sports pour améliorer la qualité de leurs produits au cours des dernières années.

Ce secteur mériterait une étude détaillée des potentialités et la mise sur pied d'une Association touristique régionale (ATR) permettant de coordonner les efforts de chaque intervenant et de définir un produit attrayant.

2.7 FACTEURS INTANGIBLES

Si la région ne peut offrir tous les plaisirs raffinés des grands centres urbains, elle n'en suggère pas moins aux amoureux de l'environnement une qualité de vie enviable.

Parmi les autres facteurs positifs qui font la force potentielle de la région, on peut souligner l'entrepreneurship local qui se manifeste plus visiblement depuis quelques années au point que l'on qualifie le pays brayon de Petite Beauce du Nouveau-Brunswick.

Toutefois certaines carences apparaissent au niveau des entrepreneurs locaux et cela est plus évident dans le secteur tertiaire d'affaires.

Finalement mentionnons que la région a accès à un nombre élevé de programmes gouvernementaux d'aide à l'entreprise.

2.8 SYNTHESE DES FORCES ET FAIBLESSES

Le tableau 2.2 présente une synthèse des forces et faiblesses de la région de la CINO sur le plan du développement économique.

En somme l'analyse précédente indique que l'économie du Nord-Ouest affiche une croissance lente et est encore largement tributaire de l'exploitation des ressources agricoles et forestières dont les perspectives de développement sont limitées. Le secteur du bois gravite autour de quelques entreprises et plus particulièrement Fraser qui se maintient à un niveau d'emploi stable depuis plusieurs années et cette situation devrait demeurer inchangée dans l'avenir.

Une expansion du secteur forestier est peu probable compte tenu notamment de la qualité de la ressource forestière.

Le secteur des aliments est fortement dominé par une entreprise, Entreprises Nadeau, dont les perspectives de développement restent tributaires, dans le cas du poulet, des politiques gouvernementales.

Le secteur du vêtement est celui qui a permis une croissance de l'emploi dans la région. Cette croissance est entièrement le fait des nouvelles entreprises car les entreprises déjà en place en 1981 ont connu une perte d'emploi. Cependant, ce secteur qui s'est développé rapidement à cause en autres de relocalisation d'entreprises québécoises, n'offre pas de garantie réelle de croissance soutenue dans l'avenir. De plus, l'industrie est surtout limitée à l'assemblage de vêtements qui ne procure qu'une faible valeur ajoutée.

Tableau 2.2

Forces et Faiblesses de la région

THEME	FORCES	FAIBLESSES
. Localisation	. Située à l'entrée des maritimes. . A proximité du Québec et du Maine.	. Eloignée des grands centres urbains.
. Accessibilité	. Accès direct aux Etats-Unis via Edmundston et Clair.	. Absence de service aérien régulier . Service ferroviaire insuffisant. . Trafic de camionage élevé sur la route 2. . Restrictions sur la route 120 en période de gel et de dégel (limites de charge).
. Population		. Région peu peuplée . Taille des marchés locaux limitée. . Stable.
. Main d'oeuvre	. Salaires sous la moyenne. . Faible pression syndicale. . Main d'oeuvre productive et travaillante.	. Taux d'activité bas. . Emplois saisonniers.

Tableau 2.2
(Suite)

THEME	FORCES	FAIBLESSES
. Education	. Bilingüisme	. Niveau de scolarité peu élevé.
. Secteur primaire		. Forêts à maturité. . Pas d'autres ressources primaires.
. Secteur secondaire		. Peu de "linkage" (liens) entre les secteurs manufacturiers.
. Secteur tertiaire	. Edmundston centre de services.	. Secteur tertiaire moteur sous-développé.

Par ailleurs, certaines industries du secteur manufacturier ont connu une forte croissance dont l'impact est non négligeable sur l'évolution de l'économie régionale: mentionnons entre autres Enseignes Impérial dans le secteur des plastiques et Dynamic Fibre et Mar-Fibre dans le fibre de verre.

Le secteur tertiaire quant à lui a connu une bonne croissance mais surtout reliée aux secteurs traditionnels (commerce, restauration). Par contre très peu de développement s'est manifesté dans le tertiaire moteur.

En conclusion l'économie du Nord-Ouest, malgré ses efforts de diversification, reste largement tributaire des secteurs traditionnels. La taille relativement modeste de la population du territoire et des zones environnantes limite le développement d'un secteur tertiaire moteur. Le tourisme, dont les activités restent saisonnières et pour lequel manque encore un "produit original" nécessite un effort de coordination des différents intervenants du milieu. Egalement, l'esprit d'entrepreneurship des Brayons continue de se manifester bien que certaines carences apparaissent au niveau du secteur tertiaire moteur.

Finalement, on dénote une certaine faiblesse au niveau des rapports de sous-traitance entre les firmes de la région. Peu d'entreprises locales semblent développer cette préoccupation d'achats de biens et services locaux, ce qui réduit le degré de complémentarité des entreprises et néglige certaines opportunités d'affaire réelles.

3.0 IMPACT DE L'ACCORD DU LIBRE-ECHANGE

Dans cette section, on analyse au niveau de la région, l'impact de l'entrée en vigueur de l'accord du libre-échange commercial entre le Canada et les Etats-Unis. Cette analyse est réalisée notamment en termes d'opportunités et de dangers potentiels au niveau des secteurs d'activités économique de la région.

A la base, la région du Nord-Ouest du Nouveau-Brunswick peut être qualifiée de région-ressource, dans le sens où la majeure partie de son activité économique repose sur l'exploitation forestière. Cette situation se reflète d'ailleurs dans le secteur manufacturier, où comme le montre le tableau 3.1, 49% des emplois qui s'y retrouvent se rapportent à des activités de transformation de la matière ligneuse.

Les taux de protection imposés aux matières premières et aux produits des activités de transformation de faible niveau de valeur ajoutée, sont généralement faibles sinon nuls; les pays préférant en effet faciliter l'entrée des ressources brutes afin de pouvoir eux-mêmes y ajouter le travail requis pour en obtenir des produits finis plus complexes. Le territoire étudié étant défini comme une région-ressource, on s'attend donc à ce qu'en bonne partie l'accord commercial du libre-échange entraîne un effet plutôt neutre sur l'économie régionale.

Ceci s'explique par le fait que plus un secteur aura bénéficié d'un apport important en termes d'investissement (capitaux), de main-d'oeuvre, etc., plus il sera susceptible d'être protégé de la concurrence étrangère par des barrières tarifaires élevées. Avec l'Accord du libre-échange, ces secteurs deviendront donc plus vulnérables à la concurrence étrangère, vu la disparition graduelle des barrières tarifaires.

TABLEAU 3.1

IMPORTANCE RELATIVE DES ACTIVITES MANUFACTURIERES REGIONALES ET LEURS BARRIERES COMMERCIALES

	Emplois manufacturiers de la région du Nord-Ouest du N.B. (1988)		BARRIERES COMMERCIALES							
			CANADA				ETATS-UNIS			
		(%)	Taux tarifaire	Restrictions quantitatives	Marchés fédéraux	TOTAL	Taux tarifaire	Restrictions quantitatives	Marchés fédéraux	TOTAL
1. Aliments et boissons	272	10,1								
- Volaille	190		10,8	9,3	0	20,1	6,7	0	0,6	7,2
- Produits laitiers	29		7,9	19,4	0	27,3	4,0	40,8	0,2	44,9
- Boissons gazeuse	24		14,3	0	0	14,3	0,8	0	0,2	1,0
- Boulangerie	17		-	-	-	-	-	-	-	-
- Autres	10		-	-	-	-	-	-	-	-
2. Pâtes & Papier	910	33,9	1,7	0	0	1,7	0,4	0	0,2	0,6
3. Bois	357	13,3								
- Sciage	95		1,3	0	0	1,3	0,2	0	0	0,2
- Bardeaux	43						0 (1)			0 (1)
- Lattes	12									
- Portes et chassis	40		4,4	0	0	4,4	2,2	0	0	2,2
- Meubles	146		13,1	0	0	13,1	2,1	0	0,5	2,6
- Divers	21									
4. Vêtements	562	21,0								
5. Métal et machinerie	36	1,3	6,2	0	2,5	8,7	2,9	0	0,3	3,1
6. Enseignes	185	6,9								
7. Matériel électrique et électronique	179	6,7	6,5	0	1,8	8,3	4,3	0	1,2	5,5
8. Plastique	43	1,6	7,5	0	0	7,5	8,8	0	0	8,8
9. Réchappage de pneu	20	0,7	9,3	0	0	9,3	4,3	0	0	4,3
10. Imprimerie	40	1,5	2,5	0	0	2,5	0,6	0	0	0,6
11. Produits chimiques (engrais)	4	-	0,2	0	0	0,2	0,4	0	0	0,4
12. NCA	77	2,9								
TOTAL	2 685	100%								

(1) Le tarif douanier chargé par les américains sur les bardeaux est nul sauf dans le cas où il est trouvé que des "subventions déloyales" sont accordées à l'industrie; un tarif de 15% est alors imposé.

Source: Gouvernement du Canada, Ministère des Finances "Une évaluation économique; Accord de libre-échange entre le Canada et les Etats-Unis". Copie 01-09-88.

Pour saisir la portée et l'effet de l'accord du libre-échange sur l'économie de la région, il est nécessaire d'examiner chacun des secteurs manufacturiers d'importance.

Le tableau 3.1 indique, pour les différentes activités industrielles du Nord-Ouest, l'importance des barrières commerciales actuelles (avant Libre-échange) canadiennes et américaines.

L'importance des barrières commerciales peut être déterminée en additionnant les taux tarifaires, le taux équivalent des restrictions quantitatives ainsi que l'effet des politiques sur les marchés fédéraux. Une définition de ces trois termes est présentée ci-dessous.

Taux tarifaires:

Il s'agit des taux tarifaires moyens par industrie calculés par sommation des droits de douane applicables à chaque produit.

Pour l'établissement de ces taux, le ministère des Finances a utilisé une méthode de pondération mixte basée avant tout sur la production intérieure; lorsque les statistiques de production pour certaines catégories tarifaires faisaient défaut, les données sur l'importation étaient utilisées.

Les taux tarifaires américains ont été évalués suivant la même méthode d'application générale que pour les taux tarifaires canadiens.

Barrières non-tarifaires (BNT):

Afin d'être comparables aux droits tarifaires, les BNT sont converties sous la forme d'un tarif qui aurait un effet équivalent sur les prix des importations.

Un certain nombre de secteurs sont protégés à la fois par des tarifs et des BNT. Dans la plupart des cas, seule la protection supplémentaire assurée par les BNT est ajoutée aux droits tarifaires dans le calcul du taux total de protection des prix, évalué par le Ministère des Finances.

Deux types de barrières non tarifaires ont été examinés, soient:

- les restrictions quantitatives (quotas);
- les marchés fédéraux (politique d'achat préférentielle du gouvernement fédéral).

Les restrictions quantitatives:

Les estimations des équivalents tarifaires des restrictions appliquées aux importations entre le Canada et les Etats-Unis, ne portent que sur les produits agricoles.

Les restrictions canadiennes concernent les céréales, la volaille et produits de la volaille, les oeufs, les produits laitiers, la farine et les aliments pour le bétail. Les restrictions à l'importation imposées par les Etats-Unis, s'appliquent aux produits laitiers, au sucre et aux produits contenant du sucre. Le ministère des Finances souligne qu'à l'exception des restrictions américaines qui ont déjà touché la viande, toutes ces restrictions quantitatives sont liées aux programmes de soutien des prix agricoles et de gestion de l'offre agricole.

L'effet des restrictions quantitatives sur les prix intérieurs a été calculé comme la différence entre le prix à la production observé au Canada et le prix mondial comparable, compte tenu des taux de change, des droits de douane et des frais de transport.

Les marchés fédéraux:

Par «marchés fédéraux», on entend les taux de protection de prix offerts par des pratiques préférentielles d'achats de biens non militaires au niveau du gouvernement fédéral.

Les équivalents tarifaires des politiques d'achats fédéraux sont calculés comme le taux tarifaire nécessaire pour réduire les importations totales pour une quantité égale à la variation des importations fédérales attribuables aux politiques d'achats préférentielles.

3.1 PATES ET PAPIER

Première en importance parmi les industries du secteur manufacturier régional, l'industries des pâtes et papier représente 34% du total des emplois manufacturiers régionaux de 1988. Ce secteur ne sera pas affecté par l'accord commercial, vu que la production de pâtes à bois de la compagnie Fraser, la seule entreprise de la région oeuvrant dans ce domaine, est entièrement expédiée à sa filiale voisine, la papetière américaine. De plus, les barrières commerciales américaines fixées pour la pâte sont déjà quasi-nulles avec un taux d'à peine 0,6%.

3.2 TRANSFORMATION DU BOIS

L'ensemble des autres industries de transformation du bois représente 13,3% du total des emplois manufacturiers régionaux.

L'industrie du sciage représente près de la moitié de ces emplois. Pour cette industrie, l'accord commercial ne constitue pas un obstacle, vu le faible niveau des taux tarifaires déjà existants, soit 1,3% au Canada et 0,2% aux Etats-Unis, et vu aussi l'avantage concurrentiel déjà détenu par les producteurs régionaux par rapport

à ceux du Maine. L'effet net attendu sera bénéfique à l'industrie de la région.

L'industrie du meuble représente pour la région un effectif de 146 emplois. Bien que le taux tarifaire canadien soit actuellement de 13,1% par rapport à 2,1% pour les Etats-Unis, l'entreprise locale témoigne de la confiance dans la qualité de son produit et s'appuie sur son potentiel de compétitivité pour espérer continuer à percer le marché américain. La direction de l'unique entreprise de meubles de la région se dit tout à fait d'accord avec le libre-échange commercial.

L'industrie du bardeau dans laquelle on emploie 43 travailleurs, compte elle aussi une part de marché située aux Etats-Unis. L'entrée en vigueur de l'accord commercial contribuera à tout le moins à sécuriser les débouchés de cette industrie vers les Etats-Unis. Le taux tarifaire habituellement chargé par les américains sur le produit de cette industrie est nul, sauf lorsqu'on découvre que des "subventions déloyales" peuvent avoir été accordées, dans lequel cas, un tarif de 15% est imposé. L'accord du libre-échange devrait donc permettre de clarifier cette situation et de faire disparaître toute menace potentielle de la part des américains.

3.3 INDUSTRIE DU VETEMENT

L'industrie du vêtement est la deuxième industrie manufacturière en importance au niveau régional. On y retrouve en effet 31% des emplois. Cette industrie connaît traditionnellement un fort niveau de protection commercial vis-à-vis les pays étrangers (19,7%). Cette caractéristique s'applique cependant également aux Etats-Unis (10,9%) qui comme le Canada, craignent notamment la concurrence apportée par les produits des pays du Sud-Est asiatique. Par conséquent, l'accord commercial bilatéral entre le Canada et les Etats-Unis n'entraînera pas d'effet négatif important pour l'industrie locale du vêtement étant donné que cette industrie

apparaît être relativement concurrentielle vis-à-vis celle des Etats-Unis.

Il faut noter aussi que le traité du libre-échange prévoit qu'en règle générale, les vêtements faits de tissus de tiers pays ne seront pas admissibles au traitement en franchise sous le régime de l'Accord; ce qui garantie en quelques sorte le maintien de la protection vis-à-vis les concurrents autres que les Etats-Unis.

En somme, le principal danger concurrentiel continuera pour cette industrie, de provenir des pays en développement. A cet effet, ce sont surtout les résultats de la renégociation des accords du GATT plutôt que ceux de l'accord du libre-échange qui auront un impact sur cette industrie.

3.4 ALIMENTS ET BOISSONS

La part relative de cette industrie en termes d'emplois par rapport au total régional est de 10%. Cette industrie est surtout constituée de celle de la volaille où on retrouve jusqu'à 206 emplois. Les barrières commerciales y sont relativement élevées au Canada avec un taux de 20,1% décomposé en 10,8% de tarif douanier et 9,3% en restriction quantitative. Il est reconnu que les éleveurs régionaux de poulet pourraient difficilement concurrencer les producteurs du Sud-Est des Etats-Unis, où la production atteint jusqu'à 40 000 poulets à l'heure comparativement à 4 500 pour les éleveurs locaux.

Dans le cas de la volaille cependant, tout comme pour l'ensemble des produits du secteur agricole, on s'attend à ce que l'ensemble de la protection non-tarifaire soit maintenue encore de nombreuses années. Il est en effet prévu que le système canadien de gestion de l'offre (les offices de commercialisation) pour la volaille, les oeufs et les produits laitiers reste intact, ce qui signifie que les importations de produits dont l'offre est réglementée, continueront

d'être contingentées. Les effets potentiels négatifs de l'entrée en vigueur de l'Accord devraient donc être grandement limités.

3.5 AUTRES INDUSTRIES

Parmi les entreprises appartenant aux autres industries du secteur manufacturier de la région, quelques entreprises entrevoient le développement de nouvelles opportunités de vente aux américains, suite à l'entérinement de l'Accord commercial. Une entreprise locale d'enseignes (179 emplois en 1988) entend saisir cette occasion d'ouverture des marchés.

3.6 PROGRAMMATION DE L'ELIMINATION DES TARIFS CANADIENS

Les tableaux 3.2 et 3.3 présentent des exemples de la programmation établie pour l'élimination graduelle des tarifs douaniers canadiens. Les droits de douane sur certains produits ont été éliminés dès l'entrée en vigueur de l'Accord du Libre-échange, le 1er janvier 1989; par exemple, les ordinateurs, les fourrures et vêtement en fourrure. Pour d'autres produits, l'élimination des droits de douanes se fera en 5 tranches égales. Enfin pour les autres produits, une élimination graduelle en 10 tranches annuelles, à partir du 1er janvier 1989 est appliquée; ainsi en est-il de la plupart des produits agricoles, des textiles et vêtements.

Le tableau 3.3 illustre l'application de ce programme aux divers produits fabriqués dans la région.

3.7 CONCLUSION

Le bilan net de l'effet de l'Accord du libre-échange entre le Canada et les Etats-Unis sur la région du Nord-Ouest du Nouveau-Brunswick apparaît donc plutôt positif. En effet, pour les activités économiques qui ont le plus de poids dans l'économie régionale, les tarifs douaniers sont déjà très faibles. De plus, même pour

TABLEAU 3.2

Exemples d'échelonnement de l'élimination des droits de douane

- Les droits de douane seront éliminés sur les produits suivants à l'entrée en vigueur de l'Accord, le 1er janvier 1989 :

  ordinateurs
  certaines espèces de poisson non transformé
  cuir
  levures
  aluminium non ouvré
  machines distributrices et pièces
  freins à air comprimé pour wagons de chemin de fer
  patins
  certaines machines de fabrication du papier
  certains produits du porc
  fourrures et vêtements en fourrure
  whisky
  aliments pour animaux
  alliages ferreux
  aiguilles
  skis
  réparations sous garantie
  motocyclettes

- Dans le cas d'autres produits, l'élimination des droits de douane se fera en cinq tranches égales à partir du 1er janvier 1989. Au nombre des marchandises visées, on compte :

  voitures de métro
  imprimés
  papier et produits du papier
  peintures
  explosifs
  pièces de rechange pour automobile
  produits chimiques y compris les résines (à l'exception des médicaments et des cosmétiques)
  meubles
  contre-plaqués de feuillus
  la plupart des machines

- Tous les autres droits de douane seront éliminés en 10 tranches annuelles égales, la plupart à partir du 1er janvier 1989. Au nombre des marchandises visées, on compte :

  la plupart des produits agricoles
  textiles et vêtements
  contre-plaqués de résineux
  wagons de chemin de fer
  acier
  appareils électriques
  embarcations de plaisance
  pneus

Source: Ministère de l'expansion industrielle régionale, "L'accord de libre-échange Canada - Etats-Unis et l'industrie. Une appréciation". 01-09-88, Tableau 4.1, p. 32.

TABLEAU 3.3

PROGRAMME D'ELIMINATION DES TARIFS CANADIENS

PRODUITS	TAUX TARIFAIRE					TAUX RESTRICTIONS QUANTITATIVES	
	1988	1989	1993	1995	1998	1988	1989 1998
1. Aliments et boissons							
La plupart des produits agricoles dont:	10,8	9,7	5,4	3,2	0	9,3	Maintenus et légèrement relevés si nécessaire.
- volaille							
- produits laitiers	7,9	7,1	4,0	2,4	0	19,4	Maintenus
- boissons gazeuses	14,3	12,9	7,6	4,3	0	0	
3. Bois							
- contre plaqués de résineux	4,4	4,0	2,2	1,3	0	0	
- meubles	13,1	10,5	0	0	0	0	
4. Vêtements	19,7	17,7	9,9	5,9	0	0	
10. Imprimés	2,5	2,0	0	0	0	0	
11. Produits chimiques	0,2	0,18	0	0	0	0	

Source: Gouvernement du Canada, Ministère des Finances "Une évaluation économique" Accord du Libre-échange entre le Canada et les Etats-Unis et "L'accord du Libre-échange Canada - Etats-Unis et l'Industrie". Copies 01-09-88.

certaines industries considérées comme plus vulnérables telles: le vêtement et la volaille, la menace de la concurrence américaine n'est pas prévue s'accroître de façon significative pour les entreprises locales.

En fait, la région subit le courant de la libéralisation des échanges qui a déjà été amorcé depuis près de trois (3) décennies. En 1960, la valeur des droits de douane perçus par le gouvernement canadien sur la valeur totale de nos importations s'établissait à 10%. En 1988, cette même valeur diminuait à 3,5% suite aux deux rondes de négociation du GATT (Kennedy Round et Tokyo Round). Dans le cadre de l'Accord du libre-échange, tout ce qui est préconisé, c'est d'abaisser ce dernier taux entre le Canada et les Etats-Unis à 2%, cela graduellement, sur une période de 10 ans, soit pour 1998.

La région du Nord-Ouest doit d'ailleurs au contraire, davantage craindre le rejet du traité de libre-échange que son adoption et son implantation. L'expérience antérieure des relations économiques canado-américaines montre en effet que notre partenaire du Sud ne fait pas de distinction entre le Canada et ses autres partenaires commerciaux pour imposer des sanctions commerciales à caractère protectionniste et le contingentement de ses importations. Par exemple, en 1985, les américains ont imposé un droit de 35% sur les bardeaux de cèdre du Canada. Dans le domaine du bois d'oeuvre, les mesures de représailles américaines ont forcé le Canada à imposer une taxe à l'exportation de 15% sur les produits expédiés vers les Etats-Unis.

Les Etats-Unis subissent présentement un déficit commercial record de 138 milliards de dollars d'où la mise au point de son projet de loi omnibus sur le commerce international. Les dispositions qui découleront de l'Accord du libre-échange permettront au Canada de se prémunir contre les éléments les plus néfastes de ce projet de Loi américain.

Nos conclusions vont aussi dans le sens de celle de l'étude d'André Leclerc [1] qui rapporte que:

> **"En résumé, ne serait-ce que pour permettre aux consommateurs d'augmenter leur niveau de vie et aux producteurs des régions acadiennes du Nouveau-Brunswick d'avoir un accès plus stable à long terme au marché du nord-est des Etats-Unis, nous croyons qu'il faut favoriser la signature de l'Accord de libre-échange avec ce pays. Cependant, il ne faut pas s'attendre à ce que cela ait un impact importants sur la création d'emplois. Des prévisions tournant autour de 2 300 nouveaux emplois illustrent bien la portée limitée de l'Accord. Malgré tout, la situation actuelle du marché du travail dans les régions acadiennes de la province ne nous permet pas de renoncer à ce gain d'emplois, aussi minime soit-il".**

Pour la région spécifique du Nord-Ouest, le niveau de création d'emploi attendu lorsqu'on utilise une règle de proportion par rapport à la population, serait d'environ 250 emplois. Comme rapporté par l'étude du Conseil économique du Canada [2] dans le cas du Nouveau-Brunswick, ces emplois proviendraient surtout des secteurs de la construction (17%) et des services (70%), ce qui illustre que la stimulation économique obtenue avec l'Accord du libre-échange, proviendrait principalement de l'effet induit de la demande de consommation locale.

---

1 André Leclerc "L'économie des régions acadiennes du Nouveau-Brunswick et l'Accord de libre-échange canado-américain". Groupe de recherche sur l'Acadie contemporaine. Centre universitaire Saint-Louis-Maillet, Université de Moncton.

2 Conseil économique du Canada, "Le tremplin Commercial. Une évaluation de l'accord canado-américain." 1988.

4.0 OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT PAR SECTEUR

4.1 GENERALITE

Le diagnostic a fait ressortir un certain nombre de forces et faiblesses régionales, lesquelles ont un impact non négligeable sur le rythme du développement économique régional.

Un marché local et périphérique réduit,
une main d'oeuvre peu spécialisée,
une carence en terme de personnel technique,
un système de transport limité au point de vue aérien et ferroviaire,

sont autant de facteurs qui sont susceptibles limiter le potentiel de croissance.

De plus, il faut souligner que les entreprises à contrôle extérieur comptent pour une part prépondérante de l'emploi. A titre indicatif, les trois (3) plus gros employeurs de la région (Fraser, Square D, Nadeau Shermag) totalisent à eux seuls plus de 45% de l'emploi manufacturier. Or, les centres de décision de ces entreprises sont à l'extérieur et les décisions d'investissement ou d'expansion sont prises sur des considérations qui sont, pour la plupart, indépendantes du potentiel régional.

Par contre, la région offre certains avantages qui viennent tempérer ou diminuer l'impact des contraintes, tels:

- une bonne accessibilité routière à l'ensemble des provinces Maritimes, du Québec et du Nord-Est des Etats-Unis;

- des programmes gouvernementaux généreux et incitatifs pour l'implantation d'entreprises;

- des services hospitaliers, sociaux, et éducationels adéquats et
- la présence du Conseil de la Recherche et de la Productivité.

Egalement, la plupart des secteurs de l'économie du Nord-Ouest devraient bénéficier de l'introduction du libre-échange.

Comment ces possibilités et contraintes se traduisent-elles au niveau de chacune des industries majeures du Nord-Ouest? Quels sont les secteurs potentiellement porteurs d'innovation ou de croissance? Quels sont les secteurs fragiles ou en perte de vitesse?

4.2 PRODUITS DU BOIS

Les perspectives dans cette industrie sont différentes selon le sous-secteur que l'on analyse.

Dans le secteur des la pâtes et papiers, la compagnie Fraser est sous contrôle extérieur et génère peu d'effets d'entraînement au niveau des autres secteurs industriels. De fait, elle est peu intégrée à l'économie industrielle locale et sa participation en termes d'achats de biens et services demeure mineure.

Au niveau de la disponibilité de la ressource primaire à moyen et long terme, il ne semble pas y avoir de problèmes sérieux si les programmes de reforestation déjà engagés se continuent tels que prévus. Une baisse de la qualité de la matière première (bois plus petit) est cependant appréhendée à long terme.

Toute action de la CINO envers cette société et, de façon plus générale envers toutes les sociétés à contrôle extérieur, devra viser à accroître leur intégration à l'économie industrielle, en favorisant l'augmentation des achats de biens et services locaux, au niveau de l'entretien des équipements et de la machinerie et, la fourniture et fabrication de pièces de rechange (pièces usinées).

L'industrie des produits du bois (bois de sciage, bardeaux, lattes...) devrait être rassurée par l'introduction du libre-échange qui, à tout le moins, facilitera l'accès au marché américain. De plus les effets positifs attendus de cet accord au niveau de l'industrie de la construction devraient encourager ces producteurs au niveau du marché canadien. C'est donc un secteur dont les opportunités sont réelles et qui est relativement intensif en main d'oeuvre.

Dans cette perspective, il est donc recommandé à la CINO de porter une attention particulière à l'évolution de ce secteur et particulièrement au point de vue des possibilités d'expansion ou de diversification des entreprises. Egalement, une attention particulière devrait être portée sur les firmes dont l'expérience au point de vue de l'accès au marché américain est limitée afin de leur en faciliter l'apprentissage.

D'ailleurs, dans le cadre de l'adoption du traité de libre-échange entre le Canada et les Etats-Unis, la Commission du Nord-ouest du Nouveau-Brunswick a tout intérêt à favoriser l'expansion des secteurs déjà dotés d'un avantage comparatif de production. Parmi ces secteurs, on retrouve principalement ceux qui utilisent et transforment la matière ligneuse. A cet effet, il est recommandé de s'assurer que l'utilisation de la matière ligneuse brute soit la plus rationnelle possible. C'est dans ce sens par exemple qu'il faut viser à utiliser davantage les copeaux des scieries pour produire de la pâte à bois plutôt que les arbres complets qui auraient plutôt fait d'excellent bois-d'oeuvre.

La Commission doit continuer à encourager le développement de nouvelles entreprises qui visent à fabriquer des produits du bois à haute valeur ajoutée d'autant plus que la main d'oeuvre régionale est relativement plus concurrentielle que celle des Etats américains avoisinants. Il pourra aussi s'agir ici, d'autres activités intermédiaires vers la fabrication de ces produits. Ainsi, l'examen

de la promotion des activités reliées aux sous-secteurs suivants devrait se faire (sans s'y limiter):

- placage et contre-plaqués;
- boîtes en bois;
- cercueils;
- industrie des meubles de bureau.

A ces activités on doit aussi ajouter les activités de services aux entreprises et autres activités de services complémentaires.

4.3 ALIMENTATION ET BOISSONS

Ces secteur pourrait connaître au cours des prochaines années certaines difficultés. D'ores et déjà une entreprise importante du secteur a annoncé la fermeture de son usine d'Edmundston et le déplacement de ses opérations à Saint-Jean. Dans ce contexte, il devient impérieux de rechercher de nouveaux débouchés pour la cinquantaine de producteurs laitiers de la région. Une avenue à considérer pourrait être celle de la création d'une coopérative par les producteurs de la région pour la transformation de produits laitiers, et qui permettrait:

- d'assurer un débouché pour la production laitière;
- utiliser en partie ou en totalité la main d'oeuvre actuellement à l'emploi de la Crèmerie Belzile.

Une seconde entreprise, oeuvrant dans la boulangerie connaît une décroissance constante de l'emploi depuis 1981, signe que des efforts doivent être faits pour maintenir et possiblement accroître le nombre d'emploi.

En ce qui concerne l'abattage des poulets, de nouvelles avenues, axées sur la transformation et le conditionnement de la volaille devraient être recherchées afin d'accroître la valeur ajoutée de ce

secteur. Ainsi, il est recommandé d'examiner les possibilités de diversification au niveau de:

- l'élevage, l'abattage et le conditionnement des oies, canards, dindes, pintades...

- les produits préparés à base de poulet: charcuterie, pâtés au poulet...

4.4 VETEMENTS

Après les industries de la pâte et papier et du bois, l'industrie du vêtement constitue, pour la région, le principal employeur parmi les activités manufacturières. L'industrie du vêtement implantée dans la région du Nord-Ouest du Nouveau-Brunswick est assez concurrentielle vis-à-vis les Etats-Unis et le Québec, à cause de sa main-d'oeuvre relativement très bon marché. L'adoption de l'Accord du libre-échange canado-américain, ne constitue pas à priori une menace vraiment importante pour l'industrie régionale du vêtement. Le danger vient plutôt d'ailleurs. A moyen terme, cependant, dans le domaine des échanges commerciaux, une concurrence sérieuse en provenance des pays asiatiques continuera de se faire ressentir, suite à la signature des accords du GATT et ce malgré la politique actuelle des quotas. En réalité le secteur du vêtement se compose de deux (2) sous-secteurs, un sous-secteur plus intégré verticalement ("La Chemise JML Ltée"), et un sous-secteur peu intégré à très forte intensité de main d'oeuvre, soit essentiellement des ateliers de couture. Ce dernier secteur s'est implanté à Edmundston grâce à une situation conjonctuelle dont nous avons parlé précédemment et demeurera extrêmement vulnérable tant qu'il n'augmentera pas son processus d'intégration verticale.

A l'avenir, pour assurer la survie de ce secteur pour le moyen terme, il faut amorcer les réformes requises pour le garder concurrentiel. Il faudra par conséquent, miser de plus en plus sur

certains sous-secteurs à haut contenu de valeur ajoutée et accepter l'inévitable et nécessaire modernisation (robotisation) dont l'impact négatif sur l'emploi devra être minimisé. Les entreprises de l'industrie du vêtement qui se basent essentiellement sur l'accès à une main-d'oeuvre bon marché devront se recycler. Cela implique que des programmes de formation de main-d'oeuvre devront être implantés afin de répondre adéquatement aux besoins entraînés par un style de production plus technique et plus spécialisé.

Il faudra aussi favoriser une plus grande cohésion dans cette industrie et amener les entrepreneurs à chercher ensemble des moyens de renforcer l'assise économique du secteur, soit en développant des activités complémentaires, soit en se regroupant pour augmenter la capacité de production et obtenir des contrats plus substantiels.

4.5 AUTRES INDUSTRIES

Deux (2) secteurs industriels connaissent un essor important et offrent des perspectives d'avenir intéressantes: il s'agit des produits en matière plastique et du matériel de transport. Le dynamisme des intervenants a été l'un des facteurs primordiaux de cette croissance au point que certaines de ces entreprises se sont imposées devant leurs concurrents. Il en est notamment de la fabrication des enseignes (Enseignes Impérial) et de la fabrication des caissons en fibre de verre (Dynamic Fibre).

C'est peut-être entre ces industries et celles de la machinerie et des produits métalliques que les perspectives de croissance apparaissent les plus prometteuses. C'est également entre ces entreprises que les efforts à déployer pour augmenter la complémentarité des activités (linkages) doivent d'abord être orientés. En favorisant les contrats de sous-traitance et de fourniture, il y a possibilité de réduire les importations (fabrication de produits de substitution) et de favoriser un climat d'affaire propice à la création de nouvelles entreprises ou à la

diversification et expansion des entreprises en place. D'autant plus que la présence à Edmundston du Conseil de la Recherche et de la Productivité peut être mise à contribution pour développer de nouvelles technologies ou des innovations applicables à ces industries.

Dans son rôle de stimulateur de la croissance et du développement économique, la CINO a un rôle important à jouer en favorisant les contacts et échanges entre les entrepreneurs de ces secteurs, en facilitant l'accès à l'information et en favorisant les échanges et contacts avec des entreprises de d'autres régions.

Des actions précises peuvent être réalisées par la CINO pour favoriser l'émergence de cette forme de coopération locale: bottin des produits industriels, rencontres avec les entrepreneurs, organisation d'un salon de sous-traitance, visites industrielles, etc... Ces moyens d'action seront décrits au chapitre portant sur la stratégie de développement.

5.0 EVALUATION DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

5.1 INTRODUCTION

5.1.1 Problématique

La stratégie de développement économique de SECOR Inc. a-t-elle été suivie par la CINO et doit-on la maintenir ou l'amender compte tenu de la situation économique et institutionnelle existante?

5.1.2 Contexte de l'étude SECOR

La stratégie de développement économique pour la région du Nord-Ouest, fut préparée par SECOR Inc. dans un document qui date de 1981.

La période qui a précédé l'écriture de ce document correspondait aux premières années de la Commission Industrielle du Nord-Ouest. La Commission alors "tirait sur toutes les cibles possibles" et ne poursuivait aucun objectif précis. Tout projet générant des déboursés (surtout du gouvernement fédéral) était considéré comme apportant une augmentation du développement économique. D'autre part cette période correspondait à la période où des fonds importants étaient disponibles au Nouveau-Brunswick pour le financement des infrastructures (Entente auxiliaire sur le développement des Infrastructures). Ainsi beaucoup de projets d'infrastructure municipale ont été financés durant cette période.

En 1981 arrive comme directeur de la Commission, M. Rino Pelletier qui a un profil et un intérêt beaucoup plus tourné vers le monde de l'entreprise. A travers la province, inspirées par le Ministère du Commerce et de la Technologie, les commissions industrielles ont déjà commencé à se doter de stratégies de développement économique, les fonds pour le développement des infrastructures commencent à s'assécher par ailleurs.

5.2 LA STRATEGIE SECOR - 1981

SECOR notait qu'en 1981, la région possédait une bonne base économique. Cette base économique souffrait néanmoins de sa dépendance excessive vis-à-vis le secteur de la forêt et du poids énorme que jouait un employeur unique, Fraser Inc. dans les activités économiques de la région.

SECOR notait la nécessité de diversifier la structure économique de la région. Le secteur tertiaire, particulièrement faible, devait également être renforcé. En résumé la stratégie de développement économique s'appuyait sur les cinq (5) points suivants:

R.1 Renforcer les conditions favorisant la création de nouvelles entreprises de base dans la région.

R.2 Encourager l'expansion des entreprises de base de la région qui affichent actuellement un bon potentiel d'expansion.

R.3 Favoriser l'émergence de deux à quatre entreprises industrielles de moyenne taille, contrôlées localement, bien structurées et bien financées.

R.4 Privilégier trois (3) secteurs, soit les produits dérivés du bois, la fabrication métallique et la machinerie et l'agro-alimentaire.

R.5 Favoriser le développement d'Edmundston comme centre de services.

Pour réaliser cette stratégie, le commissaire devait être guidé par cinq (5) principes d'interventions:

P.1 Des objectifs clairs et précis;

P.2 La sélection d'entreprises, pour pouvoir concentrer les efforts;

P.3 Un programme de travail serré;

P.4 La coopération des divers organismes et ministères;

P.5 Une allocation disciplinée des ressources du commissaire.

Plus spécifiquement un objectif cible de 550 nouveaux emplois de base net était établi pour les 5 ans à venir, ainsi qu'un objectif de 15 nouvelles entreprises de base et des mutations du secteur induit. On rappelle qu'il faut comprendre ici par "base économique" l'ensemble des activités exportatrices hors de la région alors que le secteur induit réfère à l'ensemble des activités qui résultent de la demande locale.

"La stratégie proposée vise un objectif de création nette de 550 emplois de base, soit une augmentation de 14% en cinq (5) ans. L'addition d'emplois viendra des entreprises en place (490) et de nouvelles entreprises (230). On estime par ailleurs que 170 emplois seront perdus, principalement dans le secteur primaire de base de 1981 à 1986". (SECOR 1981 p. 147)

En plus des objectifs quantitatifs, il faut bien noter que SECOR recommandait des positions fermes sur certaines options de développement:

1. Ne pas consacrer beaucoup d'efforts au tourisme ou au développement des infrastructures;

2. Mettre l'accent sur l'aide aux entreprises dynamiques existantes;

3. Adopter une attitude "pro-active" auprès d'une sélection d'entreprises dans certain secteurs identifiés et une attitude de "réaction" pour les autres secteurs.

4. Viser à promouvoir un climat favorable au développement des affaires et à l'émergence de nouvelles entreprises.

En plus de la stratégie, SECOR présentait en annexe un plan d'action détaillé. Ce plan d'action est un ensemble de principes et de lignes directrices quant aux règles de fonctionnement de la commission ainsi que des suggestions précises sur l'allocation du temps du personnel de la Commission. SECOR recommandait également des actions spécifiques dépendant si l'entreprise appartenait au groupe dynamique, en attente, tranquille, en perte de vitesse ou en regression.

5.3 OBJECTIFS QUANTITATIFS RETENUS PAR LA CINO

Le rapport annuel de la CINO de 1983-84 rappelait à sa façon les objectifs quantitatifs de la stratégie de développement économique de SECOR de 1981: "Lors de l'implantation de la stratégie de développement pour le nord-ouest, nos objectifs pour les premiers cinq (5) ans étaient de 15 nouvelles entreprises manufacturières et 550 nouveaux emplois additionnels. Ces objectifs furent établis lors de l'ébauche de la stratégie, en juillet 1981 et entérinés lors de la présentation du rapport SECOR, en octobre 1981". Plus tard dans le rapport annuel de 1986-1987, le directeur de la CINO rappelait les objectifs stratégiques de la commission qui, en plus des 550 nouveaux emplois et de 15 entreprises manufacturières, mentionnait le "rajeunissement et la diversification de notre secteur manufacturier". Le rapport SECOR énonçait des principes généraux de stratégies. (Recommandations R.1 à R.5) où l'accent sur le secteur manufacturier était la dominante avec en mineure un accent sur les entreprises dynamiques existantes de la région, l'émergence d'entreprises de taille moyenne, un désir de sélection

dans l'arrivée des entreprises nouvelles et le renforcement du secteur tertiaire à Edmundston. Le principe de sélection des secteurs n'a jamais été retenu comme élément de la stratégie. Et au niveau des objectifs quantitatifs on semble avoir oublié que la stratégie SECOR recommandait une expansion des emplois de base d'abord auprès des entreprises existantes (+ 583 emplois manufacturiers de base) et ensuite auprès des nouvelles entreprises (230 emplois de base nouveaux).

5.4 ACTIVITES ET RESULTATS DE LA CINO

Si l'on s'en tient à une interprétation étroite des objectifs de la stratégie SECOR, ceux-ci n'ont été que très partiellement atteints (voir tableau 5.1). [1] L'emploi dans les entreprises existantes sur une période de cinq (5) ans aurait chuté d'environ 175 emplois alors qu'en allouant pour des fermetures l'objectif était de + 533 emplois.

Par contre au niveau de l'implantation de nouvelles entreprises les objectifs quantitatifs ont été de beaucoup dépassés. Au lieu de 15 entreprises, c'est plutôt 24 entreprises qui se sont implantées durant le plan quinquennal pour un total de 576 emplois de base. Si l'on poursuit l'analyse plus fine au niveau sectoriel on constate que les secteurs de l'agro-alimentaire, produits du bois, métal et machinerie ont donné lieu à certaines implantations en deçà des attentes mais surtout la performance des entreprises existantes en est une de rationalisation mais pas d'expansion.

---

1 Les données présentées aux tableaux 5.1 à 5.3 diffèrent de celles présentées aux chapitres 1 et 2. Le profil socio-économique a analysé toute la période 1981-1988 alors que l'Evaluation du Rapport Secor se limite aux années 1982-1987 pour lesquelles la stragégie s'appliquait.

TABLEAU 5.1: Augmentation d'emplois attendus et réalisés (en chiffres absolus)

	Augmentation de de l'emploi de 1976 - 1981	Objectifs Secor d'augmentation d'emplois (1986)	Augmentation d'emploi 1981 - 1987 réalisée
Entreprises en place			
Agro-alimentaire	65	335	-53
Vêtements	49	20	-55
Produits du bois	126	74	-139
Metal & machinerie	46	109	-21
Fabrication diverse	-18	45	+92
Sous-total	268	583	-176
Nouvelles entreprises	37	230	576
Fermetures imprévues		-50	
TOTAL	305	763	400

Source: Les deux premières colonnes viennent de SECOR 1981; la troisième colonne provient des compilations sur les emplois de la CINO.

TABLEAU 5.2: Répartition des nouvelles entreprises par secteurs 1982 - 1987

Secteur	Nombre d'entreprises	Emploi	%
Agro-alimentaire	1	25	4
Vêtement	9	451	78
Produits du bois	4	29	5
Metal & machinerie	5	25	4
Fabrication divers	5	46	8
TOTAL	24	576	100

Source: Rapport annuel du CINO
N.B.: Chiffres pour 1981 et 1987 ne sont pas inclus.

TABLEAU 5.3: Répartition des nouvelles entreprises par année de création

ANNÉE	ENTREPRISES OUVERTES	FERMETURES	EMPLOI NET CREE
1981	3	2	28
1982	8	1	208
1983	6		202
1984	2		64
1985	4		74
1986	5		28
1987	4		n.a
TOTAL	32	3	604

Source: Rapports annuels de la CINO

En simplifiant l'on peut dire que "l'output" de la Commission se traduit en nombre de dossiers d'entreprises ouverts, en nombre d'entreprises ayant reçu des subventions, de même qu'en montant de subventions obtenues. Le nombre de visites d'entreprises auprès de la CINO, le nombre d'entreprises aidées et le montant des subventions n'ont fait qu'augmenter durant la période du plan quinquennal. SECOR n'avait pas fixé des objectifs sur les output directs (activités) de la CINO mais plutôt sur son impact (emplois créés). Ce n'est qu'à partir de cette année que la CINO soumet au gouvernement provincial et fédéral un plan de travail annuel. Même encore maintenant, la CINO ne se fixe pas des objectifs quantitatifs au niveau des activités à réaliser.

La CINO n'a pas cru bon de suivre l'entièreté des recommandations quant à son mode de fonctionnement.

Tout d'abord la CINO, tel que recommandé, a:

a) mis en place un conseil d'administration de 19 membres dont 7 font partie du Conseil Exécutif;

b) amplifier sa présence dans le monde des affaires;

c) assumé un suivi tous les quatre mois des emplois dans le secteur manufacturier.

Mais par contre la CINO n'a pas:

a) adopté une approche sélective auprès des entreprises;
b) adopté un système d'allocation du temps par objectifs.

5.5 QUESTIONS D'EVALUATION

5.5.1 La CINO a-t-elle suivi les recommandations de la stratégie de SECOR?

Le rapport SECOR comprend un ensemble complexe de recommandations que la CINO n'a pas suivi dans son entièreté. SECOR recommandait une approche sélective dans le domaine des entreprises nouvelles et misait sur une croissance forte de la part des entreprises existantes.

La performance mitigée des entreprises existantes dans les secteurs traditionnels a d'une certaine façon justifié l'attitude pragmatique de la CINO qui a profité et encouragé toute les opportunités de développement. L'essor des nouvelles entreprises de vêtement a compensé l'érosion de l'emploi dans les secteurs traditionnels. Le secteur du vêtement n'était même pas mentionné dans la stratégie de SECOR et il est responsable pour environ 80% des emplois nets créés par les nouvelles entreprises durant le plan quinquennal de développement.

La CINO a donc eu raison de ne pas suivre strictement les objectifs quantitatifs de SECOR. Ce faisant, elle s'est donnée des objectifs quantifiables légèrement différents et plus simples soit 550 emplois nouveaux de base dans les nouvelles entreprises manufacturières et 15 entreprises nouvelles. (Assumant que tout emploi manufacturier nouveau était un emploi de base).

5.5.2 La CINO a-t-elle rencontré les objectifs qu'elle s'était fixées?

Avec approximativement 25 entreprises nouvelles, et 600 emplois nouveaux, la CINO a rencontré les objectifs qu'elle s'était fixées. On peut évidemment questionner les objectifs fixés et s'étonner qu'aucun objectif n'avait été fixé quant à la croissance de l'emploi chez les industries existantes.

5.5.3 La CINO a-t-elle suivi les méthodes et procédures recommandées par SECOR en 1981?

La CINO n'a pas suivi à la lettre les méthodes et procédures recommandées par SECOR Inc en 1981. Ceci est particulièrement vrai pour les recommandations relatives aux allocations de temps du directeur et du directeur adjoint.

Par contre l'analyse des output (activités réalisées, subventions obtenues) de la CINO avec ses ressources limitées est impressionante et explique la satisfaction générale des usagers.

5.5.4 Les usagers de la CINO sont-ils satisfaits de la CINO?

- Les utilisateurs de services de la CINO se sont tous dits soit satisfaits soit très satisfaits de la collaboration obtenue dans leurs demandes de subventions auprès des gouvernements provinciaux et fédéraux.

- Les utilisateurs voudraient voir la CINO jouer un plus grand rôle comme animateur du développement économique dans la Région.

- Les utilisateurs en majorité ont exprimé quelque réserves à l'endroit d'une expansion de la CINO dans le secteur touristique. Ils veulent des assurances que le rôle primordial de la CINO, l'aide aux entreprises et l'implantation des nouvelles, ne va pas être affecté négativement.

- Les non-utilisateurs des services de la CINO sont définitivement plus en faveur de l'ouverture du mandat de la CINO vers des activités comme le tourisme.

- Certains hommes d'affaires ont exprimé des inquiétudes à voir des questions d'intérêt local être débattues au même titre que les questions d'intérêt économique.

- Tous les intervenants souhaiteraient une meilleure définition et compréhension des rôles respectifs du staff de la CINO.

- Sur la question des parcs industriels, les municipalités qui ne gèrent pas leurs parcs veulent avoir un plus grand regard sans pour autant prendre tout le fardeau de la gestion.

5.5.5 Conclusions:

La stratégie de développement économique de SECOR n'a jamais été suivie à la lettre par la CINO et, tout compte fait, ceci est aussi bien comme cela.

Des éléments de cette stratégie sont encore valables maintenant comme l'accent sur le secteur manufacturier, la confirmation du rôle essentiel de la commission qui est d'aider les entreprises, l'importance donnée à l'animation du milieu.

Par contre, compte tenu de circonstances actuelles, la stratégie doit être également profondément modifiée. La notion de sélectivité ne doit pas être retenue. Nous reviendrons là-dessus, mais la CINO doit maintenant entrer dans une phase de plus grande intégration sectorielle, c'est-à-dire maximiser les "linkages" entre les différents secteurs.

PARTIE II

ORIENTATIONS FUTURES

6.0 NATURE DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

6.1 INTRODUCTION

Dans les pages suivantes nous présenterons un aperçu de la stratégie de développement économique recommandée.

La stratégie comme le plan d'action que nous proposons se veulent simples et pragmatiques et se justifient par l'analyse du type de développement économique réalisé jusqu'à présent ainsi que l'analyse des forces et faibleses de la région. Dans un premier temps, nous caractériserons le développement économique en fonction des leçons apprises à partir du diagnostic de la situation économique et, dans un second temps nous caractériserons ce développement en fonction des théories économiques de développement qui sont généralement véhiculées.

6.2 CARACTERISTIQUES DU DEVELOPPEMENT D'APRES LE DIAGNOSTIC POSE

L'analyse du diagnostic de la situation économique de la région nous conduit à présenter sept (7) caractéristiques du développement:

1.

Constat mitigé sur la croissance et le développement économique de la région dans les cinq (5) dernières années.

- La crise économique du début des années 80 a particulièrement affecté négativement les secteurs traditionnels de croissance de la région (bois). Ceci a entraîné une <u>érosion définitive</u> de l'emploi.

- Néanmoins ces secteurs ont réussi à survivre; le nombre de fermetures a pu être limité, si bien qu'il faut reconnaître que les secteurs traditionnels demeurent encore les principaux responsables de la vie économique de la région.

- Par contre la croissance de l'emploi et d'une certaine façon la croissance économique est venue dans les dernières années d'un secteur nouveau qui n'avait même pas été envisagé en 1981, soit le secteur du vêtement - (entre 500 et 600 emplois). Si l'arrivée du secteur de l'habillement et de la confection a définitivement eu un effet positif au niveau de l'emploi féminin et des revenus, elle a également malheureusement accéléré l'instabilité sur le marché du travail (taux de roulement élevé, hausse des prestataires d'assurance chômage).

2.

La spécialisation sectorielle dans la stratégie industrielle ne s'est pas avérée être très fructueuse.

- La spécialisation sectorielle est la tendance normale de toute stratégie industrielle et SECOR en 1981 n'avait pas échappé à cette tendance. Les secteurs de l'agro-alimentaire et de la machinerie avaient été identifiés comme des secteurs générateurs d'emplois - L'agro-alimentaire a perdu de l'emploi et le secteur de la machinerie a connu une faible croissance.

- Le nombre restreint d'avantages comparatifs clairement identifiables, ne permet pas de choisir une stratégie de spécialisation sectorielle et risque de laisser passer des opportunités de développement.

3.

Dans les cinq (5) dernières années peu de choses ont changé au niveau des forces et faiblesses de la région.

- L'isolement relatif de la région et les carences des infrastructures de transport demeurent l'une des grandes faiblesses de la région.

- Les caractéristiques principales de la main-d'oeuvre, soit des bas salaires et une productivité acceptable restent définitivement une force pour la région.

- La qualité de la ressource bois s'appauvrit mais demeure une force pour la région.

- La population restée stable est faible pour constituer une base suffisante pour des industries de services ou des industries nécessitant un marché local d'importance.

4.

La Région a connu une croissance du secteur tertiaire, mais cette croissance ne s'est pas faite dans le tertiaire moteur.

- Les secteurs du commerce, du gouvernement, des assurances ainsi que le secteur financier ont connu une croissance relativement forte de l'emploi si bien que le secteur tertiaire a vu sa part relative de l'emploi total augmenter dans les 5 dernières années.

- Par contre la croissance dans les industries du secteur tertiaire, dit tertiaire moteur (*) a été lente. C'est le cas en particulier de l'industrie des services de consultation et d'ingénierie, et de l'industrie touristique.

---

* On définit le tertiaire moteur comme une industrie qui au lieu de répondre à la croissance des autres secteurs, est elle même génératrice de retombées dans d'autres secteurs.

5.

La Région a néanmoins démontré un certain dynamisme dans la création de nouvelles entreprises en dépit des faiblesses et contraintes.

- Environ 25 nouvelles entreprises ont vu le jour dans la région dans les dernières 5 années.

- Un grand nombre de création d'entreprises se sont faites dans les secteurs qui à première vue étonnent:

  - Il ne s'agit pas de secteurs traditionnels de la région;

  - Ces entreprises semblent peu faire appel à ce qui est généralement considéré comme les forces de la région;

  - Ces installations se sont faites en dépit, par contre, de contraintes certaines, comme les difficultés de transport;

  - En définitive la création de ces entreprises s'est réalisée grâce à la volonté et au dynamisme d'un certain nombre d'entrepreneurs qui ont su exploité à profit des idées originales.

6.

Ce qui caractérise également la région c'est un développement en isolation des entreprises. La structure industrielle ne s'est pas renforcée et les échanges industriels sont faibles.

- Le développement comme prévu s'est bien fait par les entreprises de base. Autrement dit c'est bien l'expansion des exportations en dehors de la région qui a entretenu la croissance économique. Mais cela s'est fait entièrement en isolation; chacun ayant ses propres marchés à l'extérieur. Ainsi la structure industrielle de la région ne s'est pas renforcée et les entreprises s'achètent encore très peu de biens les uns des autres (faibles échanges inter-industriels).

7.

La Région continue d'être grandement dépendante du soutien des programmes gouvernementaux.

- Toutes les entreprises de la région à un stade ou l'autre, ont bénéficié de subventions gouvernementales et certaines beaucoup plus qu'une fois.

- Il ne fait aucun doute que sans le support des gouvernements le nombre d'entreprises créés et la croissance économique en général, seraient moindres.

- Le support gouvernemental aux entreprises peut favoriser, de manière indirecte, la hausse du nombre de faillite. Bien que ce chiffre dans la région soit encore très raisonnable, il est néanmoins en hausse.

- Il faut également noter que le programme d'assurance chômage et les programmes provinciaux de bien-être agissent comme un soutien de revenu dans la région. Le développement de l'industrie de la confection a généré dans la région une plus grande dépendance vis-à-vis du programme d'assurance chômage.

  Le nombre de prestataires d'assurance chômage est en hausse.

6.3 CARACTERISTIQUES DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET THEORIE DU DEVELOPPEMENT

6.3.1 Il existe toute une série de théories qui prétendent toutes expliquer le développement économique et proposer des recettes infaillibles pour la croissance économique. Certaines de ces théories sont, en fait, alternatives, d'autres sont complémentaires. Une analyse critique de ces théories nous amènerait définitivement trop loin et offrirait que peu d'intérêt pour le présent document. Par contre, il est intéressant pour bâtir la stratégie de développement économique, de placer les conclusions de la section précédente dans un contexte plus conceptuel; c'est à dire dans le cadre de ces théories du développement économique.

6.3.2 Comme il a été mentionné déjà, la théorie économique derrière les recommandations du rapport SECOR était la "croissance par l'expansion du secteur de base". L'idée est simple, les exportations en dehors de la région constituent le moteur de l'expansion. La croissance des revenus des employés du secteur de base, amène une croissance dans la demande des produits du secteur induit et la croissance se continue par le jeu du multiplicateur. Les secteurs de base qui connaîtront une expansion sont les secteurs qui obéissent à la théorie des avantages comparatifs. Cette théorie fut originellement développée dans le cadre du commerce international (David Ricardo). La théorie s'applique strictement dans le contexte d'une économie qui contrôlerait sa monnaie et ses termes d'échanges. Au niveau d'une région de la taille d'Edmundston, la théorie des avantages comparatifs se veut plutôt une explication de la localisation des entreprises nouvelles. Lorsqu'une région est particulièrement défavorisée au niveau des avantages comparatifs, le gouvernement peut tenter de corriger la situation et le support donné aux entreprises nouvelles se défend au nom de la théorie "infant industry". C'est-à-dire qu'un support gouvernemental se justifie dans les premières années de croissance de l'entreprise.

6.3.3 Par contre, il y a un autre groupe de théories qui est avancé pour expliquer le développement économique. Ces théories font l'hypothèse que le développement économique origine de la communauté ou la région. C'est le facteur humain qui devient l'élément moteur du développement économique. La théorie du développement local et la théorie du développement par la fonction entrepreneuriale s'apparentent à ces théories. Le développement provient de la mise en application d'idées développées par les "entrepreneurs" de la région qui sont aussi des innovateurs.

Le support gouvernemental doit être ici de mettre en place les conditions à l'éclosion de la fonction entrepreneuriale. Le développement économique des régions relativement défavorisée passe ici par les "petites et moyennes entreprises (PME) qui sont les véritables sources d'innovation. L'attraction dans la région de grosses entreprises génératrices de la croissance économique et un effort vain et aléatoire. "Small is beautiful" est plutôt le principe de développement et en même temps l'accent doit-être mis sur le développement du capital humain de la région.

Il ne s'agit pas ici de faire une analyse exhaustive des facteurs expliquant la génèse du processus d'innovation des entreprises. Néanmoins, on peut quand même noter que souvent les entreprises vont innover soit par imitation, ou par substitution des importations d'en dehors de la province ou de la région.

6.3.4 Au deux grandes théories du développement économique présentées ci-haut il faudrait rattacher une autre approche, la théorie du développement économique par des grappes industrielles ou "linkages". L'hypothèse est simple, il s'agit de rechercher les opportunités de développement ou priorités auprès des industries situées en aval et en amont des secteurs déjà en expansion. En plus si les échanges inter-industriels dans la région sont faibles ou inexistants, il s'agit de rechercher les opportunités de développement qui renforcent ou comblent les échanges inter-

industriels. Il est bien évident qu'une telle approche ne "garantit" pas le développement mais procure une autre façon de rechercher des opportunités de développement.

6.4 CONCLUSION

En conclusion, il est bon de rappeler qu'il n'y a pas eu et qu'il n'y aura pas de secteurs miracles nouveaux et qu'il n'y a pas de théories du développement économique "à toute épreuve" qui garantissent une parfaite recette. C'est le pragmatisme éclairé qui doit primer. En définitive les trois groupes de théories alternatives de développement doivent du point de vue de l'élaboration d'une stratégie de développement être vues dans une perspective de complémentarité. Ainsi les trois premiers axes de la stratégie de développement découlent directement des différentes approches théoriques du développement économique.

Le premier axe constitue le renforcement des secteurs traditionnels; le deuxième axe est l'essor de la fonction entrepreneuriale; le troisième axe est le développement des échanges inter-industriels (linkages). Enfin, à ces axes s'ajoute un quatrième axe, soit le développement d'un secteur qui n'a pas encore connu sa pleine maturité, soit le secteur du tourisme.

7.0 STRATEGIE ET PLAN D'ACTION QUINQUENNAL

7.1 ORIENTATIONS SECTORIELLES

Nous avons précédemment clairement indiqué qu'à notre avis il ne fallait pas suivre une approche sectorielle pour la CINO et c'est pourquoi nous avons recommandé une approche basée sur les axes de développement.

Evidemment cela ne veut pas dire que la CINO ne doit pas suivre les perspectives de chacun de ses secteurs économiques importants. C'est dans cette esprit que nous présentons ici un tableau synthèse des orientations sectorielles de la CINO (voir tableau 7.1) avant de détailler la stratégie proprement dite proposée pour la CINO.

7.2 LES AXES DE DEVELOPPEMENT

Le plan d'action quinquennal de la CINO pour la période 1989 à 1993 repose sur des axes de développement ou orientations fondamentales qui forment la stratégie et expriment les objectifs de long terme en vue de soutenir et accroître l'activité économique de la région du Nord-Ouest. Ces axes établissent les principaux enjeux que pose le développement économique et permettront d'effectuer les arbitrages nécessaires dans l'allocation des ressources humaines et financières du CINO.

Les axes ou orientations retenus découlent d'une évaluation aussi objective que possible de la situation socio-économique actuelle du territoire de la CINO et des attentes nourries par la collectivité à l'égard de la CINO.

Il est donc recommandé d'orienter la stratégie autour de quatre (4) axes de développement privilégiés:

TABLEAU 7.1

SYNTHESE DES ORIENTATIONS SECTORIELLES

SECTEURS	SOUS SECTEURS DOMINANTS	PROBLEMATIQUE	ORIENTATIONS
PRODUITS DU BOIS	Pâtes et papiers	- qualité de la ressource bois pour les années à venir peut être en péril - marché très compétitif qui recquiert de constantes améliorations de productivité pour demeurer compétitif.	- soutenir les programmes de reforestation et d'utilisation optimale de la ressource bois. - programme de modernisation dans les pâtes et papiers et services.
	Produits de première transformation: bardeaux, planches	- disponibilité de la ressource bois se pose pour les années à venir; une très large partie de la ressource provient déjà des Etats-Unis.	- intégration encore plus grande avec le marché américain (acquisition; joint-venture)
	Meuble	- disponibilité de la ressource en bois dur; approvisionnement américain. - opportunités de développement existent dans une plus grande diversification.	- plus grande intégration avec le marché américain. - expansion dans la diversification.
AGRO-ALIMENTAIRE	Boissons: lait	- producteurs laitiers (50) sont actuellement sans débouchés locaux pour leur production.	- sauvegarder la production laitière et trouver des alternatives de production des dérivés du lait.
	Animaux: volaille	- dans sa gamme de produits, difficultés d'expansion dûes aux contraintes du côté de l'offre et de la demande. - autres sous-secteurs hormis la volaille sont stagnants.	- nécessité de diversification (charcuterie, autres types de volaille que le poulet).
	Autres: boulangerie	- secteur en stagnance tourné vers le marché local.	- sauvegarde des entreprises; projet de modernisation.
VETEMENT	Confection complète et design	- secteur où toutes les opérations sont relativement intégrées; jouit d'une protection fragile de la politique des quotas imposés aux producteurs asiatiques.	- modernisation (robotisation); expansion possible de faible envergure.
	Ateliers de couture et d'assemblage	- secteur non intégré qui s'est installé à Edmundston grâce à une conjoncture favorable mais qui ne possède pas d'assises durables dans la région ("foot-loose") concurrence très forte.	- sauvegarde de l'industrie - encourager l'industrie à intégrer ses opérations; encourager une augmentation de la valeur ajoutée et l'utilisation d'une technologie de pointe.
MACHINERIE, FABRICATION METALLIQUE ET EQUIPEMENT		- secteur qui semblait prometteur mais n'a pas connu l'expansion attendu; dépend de marchés extérieurs souvent fragiles; secteurs avec de nombreuses créations et fermetures d'entreprises.	- sauvegarder les entreprises existantes; - encourager la création d'une assisse plus solide; - favoriser les opportunités de linkages à l'intérieur de la région.
DIVERS	Croissance forte: - fabrication diverses à base de plastique.	- quelque compagnies ont connu une croissance forte et se sont établies très favorablement sur le marché; font face maintenant à des problèmes de gestion.	- expansion et conseil de gestion.
	Croissance plus lente: - beaucoup de sous-secteurs sans dominance (imprimerie est un exemple).	- l'étroitesse du marché local et leurs difficultés d'exporter les condamne à la stagnation.	- opportunités de linkages doivent être explorées.

7.2.1

AXE NO 1

FAVORISER LE RENFORCEMENT DES SECTEURS TRADITIONNELS

Avant de songer à attirer de nouvelles entreprises et de susciter l'émergence de nouvelles industries, il est important de veiller à conserver et, si possible, à accroître les emplois dans les secteurs déjà présents dans la région du Nord-Ouest. Qu'il suffise de rappeler à cet égard que toute augmentation de 1% des effectifs déjà employés par les entreprises locales est équivalente à l'implantation d'une nouvelle entreprise extérieure qui créerait 27 emplois. A titre indicatif, sur les 73 entreprises recensées par la CINO en septembre 1988, seulement 18 affichaient 27 employés et plus.

Bien que les décisions d'investissement et d'expansion relèvent avant tout des entrepreneurs, la CINO peut susciter et aiguillonner des projets d'expansion par sa connaissance du tissu industriel, par son réseau de contacts, et par sa capacité à favoriser les regroupements et rencontres d'industriels locaux.

Pour développer adéquatement cet axe de développement, il importe à la CINO de:

- disposer d'une information complète et récente sur l'activité économique locale;
- identifier des opportunités de marché;
- créer et entretenir un sentiment d'appartenance et de complicité chez les industriels de la région.

7.2.2

AXE NO 2
SUSCITER LE DEVELOPPEMENT DES ECHANGES INTER-INDUSTRIELS (Linkages)

Cet axe de développement a pour objectif de:

- Permettre aux entreprises locales d'accéder à de nouveaux marchés au sein même du territoire en leur permettant d'identifier des clients éventuels dans le but de remplacer les composantes ou produits importés.

Cet axe de développement permettra de renforcer la base industrielle et de susciter des occasions d'affaires à partir du tissu industriel existant.

7.2.3

AXE NO 3
FAVORISER L'ESSOR DE LA FONCTION ENTREPRENEURIALE

Il est du rôle de la CINO de créer un esprit et un climat d'entreprise dans la région dans le but de favoriser l'émergence de l'esprit d'entrepreneurship au sein de la collectivité.

Favoriser l'esprit d'entrepreneurship c'est également identifier les entrepreneurs potentiels. Or à priori, ceux-ci se retrouvent dans tous les milieux que ce soit à l'école secondaire, au collège ou à l'université, dans l'entreprise privée, le secteur public ou parmi les plus démunis soit les chômeurs, les sous-employés et les assistés sociaux. Le développement de l'esprit d'entreprise au sein de la collectivité est une tâche de longue haleine car il faut souvent tenter de modifier les mentalités et les préjugés.

De plus, pour rejoindre les entrepreneurs potentiels, il faut bâtir un réseau de communication pour atteindre les différents milieux et identifier les clientèles cibles. Il faut également rechercher la collaboration de tous les intervenants de la communauté environnante pour attirer les candidats entrepreneurs.

A court et moyen terme, certaines actions pourrait être engagées au niveau de deux clientèles-cibles afin de susciter cet esprit d'entrepreneurship:

- les étudiants de niveau secondaire, collégial et universitaire;
- les jeunes travailleurs de 18 à 30 ans.

7.2.4

AXE NO 4
PARTICIPER AU REGROUPEMENT DES INTERVENANTS EN VUE DE LA CREATION D'UNE ATR

Beaucoup d'efforts ont été consacrés au développement de l'industrie touristique au cours des 20 dernières années au Canada. Cette industrie du secteur tertiaire a connu une croissance phénoménale et a été vue par plusieurs comme une alternative ou un complément au développement du secteur secondaire. Beaucoup de régions ont misé sur le développement touristique pour en faire le noyau de leur croissance.

L'objet du présent rapport n'est pas de disserter sur les avantages et inconvénients du développement touristique en général mais d'analyser le bien fondé d'une intervention spécifique de la CINO à ce chapitre.

Le rapport SECOR de 1981 indiquait que le tourisme ne constitue pas un moteur de développement future et à ce titre ne recommandait pas à la CINO d'y investir énergie et argent.

Par contre, le rapport Price Waterhouse de 1987 sur l'élaboration d'une stratégie de développement pour les Commissions de développement économique régional du Nouveau-Brunswick indique que les CDER doivent dans leur stratégie veiller au développement du secteur des services et particulièrement les services "exportables" comme le tourisme. Ces deux exemples suffisent à montrer qu'il n'y a pas consensus sur l'opportunité des CDER à s'impliquer au niveau touristique.

Le diagnostic que nous avons posé sur l'industrie touristique dans le territoire de la CINO est celui d'une sous-exploitation du secteur et de l'absence d'un "produit" régional unique et intégré. Cela explique en partie pourquoi la région, qui est la porte

principale d'entrée des touristes québécois et ontariens, ne demeure qu'une zone de transit et ne retient pas la clientèle touristique, malgré une infrastructure de restauration et d'hébergement adéquate.

En ce sens, il est bien évident que le développement touristique de la région passe par la mise en valeur des attraits locaux et régionaux: Edmundston et sa région, Grand Sault, Lac Baker... Dans ces conditions, l'organisation et la promotion du produit touristique doivent être nécessairement coordonnées par une entité qui soit en position, en raison de son statut d'organisme d'intérêt public, de définir et d'intégrer les diverses composantes du produit et de véhiculer une image globale de la région. C'est pourquoi il nous apparaît impérieux de favoriser la création d'une Association Touristique Régionale (ATR) au niveau de la grande région du Madawaska.

Nous ne croyons pas que la CINO doivent prendre le leadership du développement de l'industrie touristique à long terme dans la région. Cela risquerait de disperser ses efforts et de réduire son efficacité. Cependant, compte tenu des ressources financières dont elle dispose, et de son rayonnement dans la Communauté, elle pourrait s'engager activement dans la création d'une ATR, conjointement avec la Corporation de développement de Grand Sault, les Chambres de Commerce et associations d'hommes d'affaires locaux ainsi qu'avec les intervenants et investisseurs majeurs du secteur du tourisme et du loisirs (hôteliers, centre de ski...) et ce pour une période maximale de deux (2) ans. Une participation financière ainsi que la mise à la disposition de l'ATR d'un appui technique par un agent de la CINO constitueraient la participation de la CINO à la mise sur pied d'un ATR dont la mission première serait de mettre à jour l'étude du secteur préparée en 1978 et de recommander une stratégie de développement touristique.

7.3 ROLE ET FONCTIONS DE LA CINO

7.3.1 Rôle de la CINO

Le développement économique d'une région fait appel à un ensemble de facteurs de nature diverse (localisation géographique, dotation en ressources naturelles, conditions historiques, contexte politique, qualité de la main-d'oeuvre, climat de travail, accès aux marchés et aux fournisseurs, entrepreneurship local, etc.) et à un ensemble d'acteurs dont les préoccupations sont variées (industriels, fonctionnaires, élus municipaux et gouvernementaux, etc). Dans ces conditions, les efforts de promotion auprès des investisseurs potentiels doivent procéder d'une vision globale des avantages comparatifs et des intérêts économiques de la région et d'une action concertée de la part des intervenants. C'est pourquoi la plupart des régions confient la responsabilité des interventions dans le domaine du développement économique à un organisme régional indépendant qui soit en position, en raison de son caractère non politique et de sa fonction spécifique, de coordonner l'ensemble des actions entreprises et de véhiculer une image unique de la région.

On reconnaît généralement qu'il s'écoule quelques années entre le moment où un projet d'investissement est conçu pour la première fois et le moment où il se concrétise pour de bon. Et l'on admet volontiers que les contacts et relations inter-personnels comptent autant dans le choix d'un site par les investisseurs que les strictes considérations commerciales. Ces deux constats permettent d'affirmer qu'il est essentiel d'assurer une certaine continuité au niveau des personnes et des structures chargées de la promotion de la région et viennent renforcer l'idée de placer cette responsabilité à l'abri des changements politiques.

Parce qu'elle canalise depuis de nombreuses années - l'ensemble des énergies vouées à la promotion du Nord-Ouest, et parce qu'elle a développé une connaissance économique, il est recommandé de confier à la CINO le mandat suivant:

> **"STIMULER ET FAVORISER LA CROISSANCE ECONOMIQUE DE LA REGION DU NORD-OUEST, EN ENRICHISSANT LA BASE ECONOMIQUE PAR LE BIAIS DE L'APPUI AUX ENTREPRENEURS LOCAUX ACTIFS ET POTENTIELS ET EN FAVORISANT LE DEVELOPPEMENT DES ECHANGES INTER-INDUSTRIELS".**

En conséquence, quatre (4) énoncés résument le rôle que nous proposons pour la CINO:

1. **La CINO est l'organisme privilégié régional pour le <u>développement économique</u>.**

2. **La CINO est l'organisme privilégié pour le <u>développement industriel</u>.**

3. **La CINO doit être <u>un catalyseur</u> pour toutes les activités qui favorisent le <u>développement de la fonction entrepreneuriale</u>.**

4. **La CINO <u>n'est pas un organisme de gestion des instruments de développement</u> et par conséquent elle doit se désengager graduellement de la gestion des parcs industriels.**

De ce rôle découle un ensemble de fonctions que la CINO doit remplir pour atteindre les objectifs de son mandat. Celles ci sont définies ci-après.

7.3.2 Les fonctions de la CINO

Nous avons retenu sept (7) fonctions majeures permettant à la CINO de bien orienter et moduler ses activités vers la réalisation de la stratégie et des axes de développement proposés.

Certaines de ces fonctions sont inhérentes au rôle que doit jouer la CINO. D'autres sont en soi non souhaitables à long terme mais elles résultent d'un constat que vous avons fait au cours de notre analyse. En effet, il apparaît clairement que la CINO comble un vide et qu'elle remplit des fonctions que d'autres organismes devraient réaliser s'ils existaient. Il en est ainsi de la gestion des parcs industriels ainsi que des activités reliées au développement régional (dossiers de l'aéroport, amélioration des infrastructures routières). Dans ces deux derniers cas, la CINO devra au cours des prochaines années se départir de la gestion des parcs et se limiter à jouer un rôle très secondaire au niveau des dossiers dits de "développement régional".

Les sept (7) fonctions proposées sont les suivantes:

1. INFORMATION

   Cette fonction consiste à assurer la collecte et la diffusion d'information statistique ou documentaire sur la région et les marchés qui sont desservis par les entreprises de la région. Cette information permet de mieux suivre l'évolution conjoncturelle. Egalement elle procure à la CINO un certain nombre d'outils lui permettant de mieux intervenir au niveau du renforcement des secteurs de la multiplacations des échanges inter-industriels locaux (linkages) et au besoin des actions de sauvegarde d'entreprises.

2. PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX D'AIDE A L'ENTREPRISE

Il s'agit de la fonction la plus fondamentale de la CINO. La CINO est l'intermédiaire privilégié, la courroie de transmission entre les programmes gouvernementaux d'aide à l'entreprise et les entrepreneurs actuels au potentiels. Pour remplir adéquatement cette fonction la CINO doit:

- connaître parfaitement les divers programmes et leurs modalités;
- faire connaître et diffuser ces programmes auprès de sa clientèle;
- fournir un appui technique et des conseils lors de la préparation des demandes;
- acheminer les dossiers de demande de subvention et en assurer le suivi continu jusqu'à l'approbation (ou le rejet);
- faire du monitoring auprès des entreprises-clients, une fois la subvention acquise.

3. CATALYSEUR/ANIMATION

Autre fonction importante que celle d'animer les milieux et de catalyser les intérêts, les énergies et les idées de la collectivité vers le développement économique.

Cette fonction doit viser à créer et entretenir un sentiment d'appartenance et de complicité chez les industriels locaux, et favoriser par ses activités le développement de la fonction entrepreneuriale au sein de la collectivité.

4. LOBBYING

Cette fonction ne devrait pas en soi être attribuée à la CINO ou tout au plus la CINO ne devrait y jouer qu'un rôle secondaire. Cette fonction consiste à entreprendre des démarches auprès des instances politiques pour l'aboutissement de dossier régionaux (aéroports, routes...). La CINO, faut-il le rappeler, a rempli cette fonction au cours des ans par défaut, du fait qu'il n'y avait pas d'autres organismes ou groupes de pression locaux pour le faire. En ce sens, elle remplit un vide mais il n'est pas souhaitable que la CINO investisse trop de temps et d'efforts sur ces dossiers. A terme elle devra se départir de cette fonction afin de ne pas s'éloigner de son rôle fondamental.

5. MARKETING/PROMOTION

Cette fonction est dirigée vers les investisseurs potentiels de l'extérieur et consiste à se doter des moyens nécessaires pour "vendre" la région à ces investisseurs et les inciter a y implanter leur entreprise.

6. CONSEIL

Cette fonction consiste à fournir des conseils de gestion et d'orientation aux entreprises-clients de la région et vise à la fois le renforcement des secteurs, le développement des échanges inter-industriels et le développement de la fonction entrepreneuriale. Cette fonction peut s'exercer soit directement par la consultation avec les spécialistes de la CINO, soit indirectement en dotant la CINO d'instruments et de ressources financières lui permettant de faire appel elle-même à des conseillers spécialisés ou en référant l'analyse des dossiers à un groupe-conseil formé de ressources locales.

7. GESTION

Il s'agit de la gestion des instruments de développement, et plus particulièrement des parcs industriels dont la CINO assure actuellement la gestion. Nous ne croyons pas que la prise en charge de cette fonction soit essentielle ni même souhaitable pour la CINO. Cependant, nous sommes conscients qu'à défaut d'une meilleure structure locale et des ressources financières limitées des municipalités possédant ces parcs, la CINO ait été appelée à assurer la gestion des parcs. Cependant, nous recommandons que la CINO dans son nouveau plan d'action entame rapidement une réflexion sur cette question et qu'elle étudie les voies et moyens d'un désengagement progressif de cette fonction.

De chacune de ces fonctions découle une série d'activités qui doivent être réalisées et dont la finalité est de concourir à la réalisation de la stratégie proposée. Ces activités sont présentées à la section suivante.

7.4 LES ACTIVITES DE DEVELOPPEMENT

7.4.1 Description des activités

Trente-trois activités spécifiques ont été identifiées. Chacune de ces activités correspond à une tâche qui doit s'inscrire dans le plan d'action de la CINO. La répartition des activités par fonction est la suivante:

FONCTION	NOMBRE D'ACTIVITES
INFORMATION	5
PROGRAMMES	5
CATALYSEUR/ANIMATION	10
LOBBYING	3

MARKETING/PROMOTION	5
CONSEIL	3
GESTION D'ACTIFS	2
TOTAL	33

A ces activités qui doivent être réalisées dans un cadre temporel, nous avons ajouté celles reliées à l'administration et au fonctionnement de la CINO. Nous avons identifié sept (7) activités de cette nature. Ce sont:

- GESTION DU PERSONNEL ET DU BUREAU
- REUNION DU C.A ET DU C.E
- PREPARATION DU RAPPORT ANNUEL ET DU PROGRAMME DE TRAVAIL
- PREPARATION ET ADOPTION DU BUDGET
- FORMATION, COLLOQUES, ASSOCIATIONS
- ACTIVITES SOCIALES

Les tableaux 7.2 à 7.9 présentent la description des activités rattachées à chacune des fonctions.

7.4.2 Activités par axe de développement

L'ensemble des activités présentées formeront la base du plan d'action qui sera décrit ultérieurement. Cependant, auparavant, il convient de présenter les relations qui existent entre les activités et les axes de développement qui traduisent la stratégie de la CINO. Ces relations sont indiquées au tableau 7.10. La plupart des fonctions et activités concourent à la réalisation de plusieurs axes de développement, bien qu'elles puissent être prépondérantes dans certains cas; ainsi, par exemple, la fonction marketing/promotion et les activités qui lui sont rattachées s'adressent particulièrement au renforcement des secteurs existants. Par contre les activités reliées à la fonction information trouvent leur justification au niveau de chaque axe de développement.

On observera qu'aucune activité reliée aux fonctions "lobbying" ou "gestion d'actifs" n'a d'incidence sur les axes de développement; cela renforce l'idée que ces fonctions ne sont pas essentielles et que la CINO doit chercher à s'en départir ou à tout le moins à limiter son intervention dans ces dossiers.

TABLEAU 7.2

ACTIVITES DE LA CINO

RELIEES A LA FONCTION INFORMATION

ACTIVITE	DESCRIPTION
I.1 Contacts et collecte	Etablir des contacts réguliers avec les responsables de l'analyse et du suivi des différents secteurs industriels au Ministère du Commerce et de la Technologie, au MEIR et autres Ministères et Organismes, de manière à obtenir les documents statistiques et analyses qui sont produits et qui fournissent des indications précieuses sur les tendances des marchés, des produits, et des prix industriels au Nouveau-Brunswick et ailleurs.
I.2 Enquête sur les emplois manufacturiers	Poursuivre sur une base semestrielle l'enquête sur les emplois manufacturiers demarrée en 1981.
I.3 Bottin industriel	Concevoir, réaliser, mettre à jour et assurer la diffusion d'un bottin industriel de la région en précisant pour chaque entreprise la nature des biens produits et en regroupant ces derniers selon les sous-secteurs industriels (vêtements, plastique, machinerie...) en fonction de la Classification Type des Industries (CTI). Le répertoire provincial existant peut servir de base de départ.
I.4 Enquête sur les services	Concevoir, réaliser et mettre à jour annuellement une enquête sur les établissements et les emplois du secteur tertiaire: services aux entreprises, services gouvernementaux, hôtellerie, transport, etc.
I.5 Newsletter/ Communiqués de presse	Réaliser sur une base trimestrielle un bulletin d'information (Newsletter) à l'intention des entrepreneurs et dirigeants locaux, contenant notamment: un éditorial, une revue des événements marquants de la vie économique du Nord-Ouest (investissements, ouvertures d'entreprises, nominations...), le profil d'une entreprise locale, des analyses sur les perspectives d'une industrie de la région, la diffusion des résultats des enquêtes conduites par la CINO. Envoyer régulièrement aux journaux régionaux des communiqués de presse.

TABLEAU 7.3

ACTIVITES DE LA CIMO

RELIEES A LA FONCTION PROGRAMMES

ACTIVITE	DESCRIPTION
P.1 Connaissance des programmes	Connaître tous les programmes d'aide à l'entreprise disponibles, en maîtriser les modalités d'application.
P.2 Diffusion des programmes	Diffuser et faire connaître les programmes aux entrepreneurs actuels et potentiels
P.3 Appui technique	Aider les entrepreneurs dans la préparation des demandes d'aide.
P.4 Suivi des dossiers	Acheminer les dossiers aux ministères et organismes responsables, et suivre l'évolution des dossiers. Tenir informés les demandeurs sur l'évolution du dossier.
P.5 Monitoring des entreprises-clients	Assurer auprès des entreprises ayant reçu des subventions, un rôle de conseiller pour la mise en place des nouveaux investissements et les conseiller sur des problèmes de gestion, d'organisation, et marketing. Au besoin, les référer à des conseillers spécialisés.

TABLEAU 7.4

ACTIVITES DE LA CINO

RELIEES A LA FONCTION: CATALYSEUR/ANIMATION

ACTIVITE	DESCRIPTION
A.1 Brochures d'entreprises	Inciter les entreprises à préparer une brochure de présentation de leurs gammes de produits, laquelle pourrait être utilisée par la CINO dans ses activités de promotion.
A.2 Liste des produits importés	Etablir, en collaboration avec les entreprises et en procédant graduellement par section (bois, plastiques, métal et ainsi de suite) une liste des principaux produits et composantes achetés à l'extérieur de la région et dont le volume et la nature pourraient justifier une production locale.
A.3 Exposition annuelle des produits locaux	Organiser une exposition annuelle des produits fabriqués dans la région à l'intention des entrepreneurs locaux et du public. Cette exposition pourrait se tenir, par exemple, durant la semaine de la PME.
A.4 Face-à-face	Organiser sur une base périodique (deux fois par année) des face-à face (plutôt que des séminaires ou soupers causeries) dont la formule consiste à donner l'occasion à un groupe privilégié et restreint de dirigeants d'entreprises (sectoriels ou non) de discuter entre eux et/ou avec un spécialiste d'une question préoccupante: syndicalisation, accès aux marchés extérieurs...
A.5 Prix d'excellence	Accorder un Prix d'Excellence octroyé annuellement à l'entreprise locale s'étant la plus distinguée par ses réalisations (expansion, nouveau produit, nouvelle entreprise etc.); accorder ce prix à la clôture de l'Exposition annuelle des produits locaux.
A.6 Formation d'un Comité Industriel	Favoriser la création de concert avec la Chambre de Commerce, d'un Comité Industriel Permanent regroupant les industriels et visant à: - former un groupe de pression pour le développement de l'industrie, - faciliter l'échange d'information et d'expertise, - procurer des occasions d'affaires entre les industriels locaux (linkages).
A.7 Salon des "Jeunes Entrepreneurs-Innovateurs"	Dans le but de favoriser l'émergence de l'esprit d'entrepreneurship au sein de la collectivité et de développer l'esprit d'initiative, créer un concours des "Jeunes entrepreneurs-innovateurs" visant la population des 18-30 ans (travailleurs et étudiants). Ce concours consisterait pour les candidats à mettre sur pied une activité de production manufacturière ou développer une innovation. Ce concours devrait être comandité par la CINO en collaboration avec le collège et l'Université, la Chambre de Commerce, la BFD, les entreprises locales et le Centre de Productivité.
A.8 Actions dans le milieu étudiants	Dans le but de faire connaître la CINO et ses services et d'impliquer les étudiants à la vie économique locale et d'identifier des entrepreneurs et innovateurs potentiels, organiser des rencontres périodiques (2 par année) avec les étudiants de l'Université du Collège et du secondaire. Ces séances porteraient sur: - le rôle et le fonctionnement de la CINO, - l'information sur les programmes de subventions disponibles, - l'expérience d'entrepreneurs du milieu.
A.9 Mise en place dune ATR	Le développement touristique de la région passe par la mise en valeur des attraits locaux et régionaux: Edmundston et sa région, Grand Sault, Lac Baker... Dans ces conditions, l'organisation et la promotion du produit touristique doivent être nécessairement coordonnées par une entité qui soit en position, en raison de son statut d'organisme d'intérêt public de définir et d'intégrer les diverses composantes du produit et de véhiculer une image globale de la région. C'est pourquoi il nous apparaît impérieux de favoriser la création d'une Association Touristique Régionale (ATR) au niveau de la grande région du Madawaska. Nous ne croyons pas que la CINO doivent prendre le leadership du développement de l'industrie touristique à long terme dans la région. Cela risquerait de disperser ses efforts et de réduire son efficacité. Cependant, compte tenu des ressources financières dont elle dispose, et de son rayonnement dans la Communauté, elle pourrait s'engager activement dans la création d'une ATR, conjointement avec la Corporation de développement de Grand Sault, les Chambres de Commerce et associations d'hommes d'affaires locaux ainsi qu'avec les intervenants et investisseurs majeurs du secteur du tourisme et du loisir (hôteliers, centre de ski...) et ce pour une période maximale de deux (2) ans. Une participation financière ainsi que la mise à la disposition de l'ATR d'un appui technique par un agent de la CINO constitueraient la participation de la CINO à la mise sur pied d'un ATR dont la mission première serait de mettre à jour l'étude du secteur préparée en 1978 et de recommander une stratégie de développement touristique.
A.10 Opération "Portes ouvertes"	Dans le but de développer l'esprit d'entrepreneurship au sein de la communauté, et de faire connaître les entreprises de la région, organiser une fois par année une opération "Portes ouvertes" avec une ou quelques entreprises locales où le public pourrait visiter les installations de production.

TABLEAU 7.5

ACTIVITES DE LA CINO

RELIEES A LA FONCTION LOBBYING

ACTIVITE	DESCRIPTION
1.1 Infrastructures de transport	Conjointement avec la Chambre de Commerce, les élus et autres intervenants du milieu, entrepreneur ou poursuivre des démarches auprès des autorités politiques concernées afin de doter la région de Madawaska d'un service aérien régulier à St-Léonard ou Edmundston. Poursuivre les mêmes actions auprès des autorités concernées pour ce qui touche aux infrastructures routières et à la politique de retrait du C.N.
1.2 Tourisme	Poursuivre, conjointement avec les autres organismes régionaux, des démarches en vue d'une action gouvernementale dans le dossier du Tourisme.
1.3 Autre dossiers majeurs	Entreprendre, avec les autres organismes concernés, des démarches auprès des autorités politiques pour tout dossier régional majeur ayant des impacts importants sur le développement local.

TABLEAU 7.6

ACTIVITES DE LA CINO

RELIEES A LA FONCTION MARKETING/PROMOTION

ACTIVITE	DESCRIPTION
M.1 Inventaire des bâtisses et espaces disponibles	Tenir jour l'inventaire des bâtisses, locaux et terrains disponibles susceptibles d'être utilisés par de nouvelles entreprises.
M.2 Mise à jour du profil socio-économique	Mettre à jour annuellement le profil socio-économique de la région
M.3 Indicateurs semestriels du marché du travail	Maintenir un contact régulier avec les responsables du CEIC local et tenir à jour les indicateurs des conditions locales du marché du travail: Nombre de nouveaux postes par activité, types de postes difficiles à combler, tendance des salaires...
M.4 Actions auprès des sièges sociaux des filiales	Maintenir un contact régulier avec le directeur de l'usine locale et si possible avec un représentant du siège social et se tenir informé des projets d'expansions de ces sociétés de façon à pouvoir les inciter à accroître la taille de leurs opérations dans la région.
M.5 Missions et visites	Organiser à l'intention des entrepreneurs locaux des visites industrielles et des missions afin de maximiser la recherche de nouvelles opportunités de développement

TABLEAU 7.7

ACTIVITES DE LA CINO

RELIEES A LA FONCTION CONSEIL

ACTIVITE	DESCRIPTION
C.1 Comité des Sages	Créer un "Comité des Sages" regroupant un nombre restreint d'entrepreneurs locaux expérimentés et dynamiques. Le rôle de ce Comité serait de conseiller les entreprises en difficultés ou faisant l'objet d'une opération de sauvetage. Le directeur général de la CINO serait l'un des membres de ce Comité.
C.2 Consultant	Réserver des ressources financières pour l'utilisation de consultants spécialisés auxquels la CINO pourrait faire appel dans les cas de sauvetage d'entreprises ou d'autres implications majeures. Ces services de consultant seraient destinées à conseiller la CINO sur sa stratégie d'action et non pas les entrepreneurs directement.
C.3 Identification de problèmes et orientations vers des ressources spécialisés	Cette fonction importante vise à conseiller les entrepreneurs qui sont aux prises avec des problèmes de gestion, marketing, finance, afin d'identifier et d'analyser avec eux la nature de ces problèmes. Diriger les entrepreneurs vers des ressources spécialisés pour solutionner ces problèmes.

TABLEAU 7.8

ACTIVITES DE LA CINO

RELIEES A LA FONCTION GESTION D'ACTIFS

ACTIVITE	DESCRIPTION
G.1 Gérer les parcs industriels	Continuer à gérer les parcs industriels.
G.2 Désengagement de la gestion des parcs industriels	Entamer dès maintenant une réflexion sur la pertinence de conserver la gestion des parcs industriels au sein de la CINO. Evaluer les modalités de désengagement progressif de cette activité.

TABLEAU 7.9

ACTIVITES DE LA CINO

RELIEES A L'ADMINISTRATION

ACTIVITE	DESCRIPTION
X.1 Gestion interne	Gestion du personnel et du fonctionnement des bureaux.
X.2 Réunions du C.E. et du C.A.	Préparer, assister aux réunions et produire les procès-verbaux des réunions du C.E et du C.A. Présence de tous les membres de la CINO aux réunions du C.E. et du C.A.
X.3 Rapport annuel, programme de travail	Responsabilité du directeur général de produire le rapport annuel et le programme de travail pour approbation par le C.A.
X.4 Préparation du budget	Responsabilité du directeur général de préparer et faire approuver le budget annuel.
X.5 Formation, colloques, associations	Participation d'un ou plusieurs professionnels de la CINO à ces diverses manifestations sur approbation du C.E.
X.6 Activités sociales	Organisation d'activité sociales pour les membres du C.A.

TABLEAU 7.10

RELATION ENTRE AXES DE DEVELOPPEMENT ET ACTIVITES

FONCTIONS/ACTIVITES	AXE 1 RENFORCEMENT		AXE 2 LINKAGES	AXE 3 FONCTION ENTREPRENEURIALE	AXE 4 TOURISME
INFORMATION	EXPANSION	SAUVEGARDE			
I.1 Collecte info.	X	X	X		X
I.2 Enquête manufacturière	X	X	X		
I.3 Bottin industriel	X		X	X	
I.4 Enquête services			X		X
I.5 Newsletter	X	X	X	X	X
PROGRAMMES					
P.1 Connaissance	X	X		X	X
P.2 Diffusion	X	X		X	X
P.3 Appui technique	X	X		X	X
P.4 Suivi de dossiers	X	X		X	X
P.5 Monitoring	X	X		X	X
CATALYSEUR/ANIMATEUR					
A.1 Brochure entreprises	X		X		
A.2 Intrants importés	X		X		
A.3 Exposition-produits			X	X	
A.4 Face-à-face			X	X	
A.5 Prix d'excellence	X			X	
A.6 Comité industriel		X	X		
A.7 Salon Jeunes innov.				X	
A.8 Milieu Etudiants				X	
A.9 ATR					X
A.10 Portes ouvertes	X		X	X	
LOBBYING					
L.1 Infra. transport	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
L.2 Tourisme	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
L.3 Autres dossiers	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
PROMOTION/MARKETING					
M.1 Inventaires bâtisses	X				
M.2 Profil Socio-écon.	X	X			X
M.3 Marché du travail	X				X
M.4 Maisons-mères/filiales	X	X			
M.5 Missions, visites ext.	X				X
CONSEIL					
C.1 Comité des sages		X		X	
C.2 Consultants	X	X	X	X	X
C.3 Identif. problèmes	X	X			
GESTION					
G.1 Gestion des parcs	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
G.2 Désengagement	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A

N.A.: Ne s'applique pas.

8.0 PLAN D'ACTION

8.1 INTRODUCTION

Ce chapitre présente le PLAN D'ACTION QUINQUENNAL 1989-1990 à 1993-1994, ainsi que le plan d'action détaillé pour la première année de la mise en oeuvre de la stratégie.

Le PLAN D'ACTION QUINQUENNAL priorise et programme les activités en fonction de la stratégie et des objectifs qui lui sont associés.

Le PLAN D'ACTION QUINQUENNAL est ensuite détaillé par séquences annuelles. Toutes les activités du plan quinquennal ne sont pas initiées ou réalisée automatiquement à chaque année. D'une part, certaines activités nécessitent le démarrage ou la réalisation préalable d'autres activités, d'autre part, les ressources humaines et financières de la CINO ne permettent pas l'exécution de toutes les activités au cours de la même année.

8.2 PLAN D'ACTION QUINQUENNAL

Le PLAN D'ACTION QUINQUENNAL recommandé est reproduit au tableau 8.1. Ce tableau permet d'intégrer et de mettre en relation:

- la séquence des activités;
- leur position à l'intérieur du PLAN QUINQUENNAL;
- leur degré de récurrence ou de continuité;
- leur degré de concentration à l'intérieur de la période (activité continue ou ponctuelle).

La fréquence des activités périodiques (annuel, semestriel, trimestriel) est également indiquée de même que les activités nécessitant des ressources supplémentaires humaines et/ou financières (par rapport aux ressources dont dispose actuellement la Commission). Parmi celles-ci mentionnons les activités reliées à la

TABLEAU 8.1

PLAN QUINQUENNAL 1989/90 - 1993/94

ACTIVITES / ANNEE	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	COMMENTAIRES
INFORMATION						
I.1 Collecte Info.	------	------	------	------	------	
I.2 Enquête manufacturière	– –	– –	– –	– –	– –	Semestriel
I.3 Bottin industriel		–	–	–	–	H & F /annuel
I.4 Enquête services		–	–	–	–	H & F/ annuel
I.5 Newsletter	----	------	------	------	------	H
PROGRAMMES						
P.1 Connaissance						Directeur et adjoint
P.2 Diffusion						
P.3 Appui technique						
P.4 Suivi de dossiers						
P.5 Monitoring						
CALATYSEUR/ANIMATION						
A.1 Brochures entreprises	------	------	------	------	------	
A.2 Intrants importés	–	–	–	–	–	H.
A.3 Exposition-produits	–	–	–	–	–	H & F dans le cadre salon PME
A.4 Face-à-face	– –	– –	– –	– –	– –	2 par année
A.5 Prix d'excellence	–	–	–	–	–	
A.6 Comité industriel	------					
A.7 Salon Jeunes innovateurs		–	–	–	–	H & F
A.8 Milieu Etudiants	– –	– –	– –	– –	– –	
A.9 ATR						H & F
A.10 Portes ouvertes	–	–	–	–	–	
LOBBYING						
L.1 Infrastructures transport	------	------	------	------	------	Directeur et accessoirement adjoint
L.2 Tourisme	------	------	------	------	------	
L.3 Autres dossiers	------	------	------	------	------	
MARKETING/PROMOTION						
M.1 Inventaires bâtisses	–	–	–	–	–	H
M.2 Profil Socio-économique	–	–	–	–	–	1 fois/an
M.3 Marché du travail	------	------	------	------	------	Trimestriel H
M.4 Maisons-mères/filiales	------	------	------	------	------	
M.5 Missions, visites ext.	–	–	–	–	–	
CONSEIL						
C.1 Comité des sages	------	------	------	------	------	F
C.2 Consultants	------	------	------	------	------	H & F
C.3 Identif. problèmes	------	------	------	------	------	H & F
GESTION						
G.1 Gestion des parcs						
G.2 Désengagement		------	------			H & F
ADMINISTRATION						
X.1 Administration						
X.2 Réunion C.A. et C.E.	------	------	------	------	------	
X.3 Rapport annuels, programme de travail	–	–	–	–	–	
X.4 Préparation du budget	–	–	–	–	–	
X.5 Formation, colloques, association	------	------	------	------	------	
X.6 Activités sociales	– –	– –	– –	– –	– –	

Note: H = Ressources humaines supplémentaires requises
F = Ressources financières supplémentaires requises

fonction "CONSEIL", ainsi que la réalisation d'un bottin industriel, l'enquête sur le secteur des services, la publication de la "NEWSLETTER", et la réalisation d'une exposition des produits locaux.

Certaines activités nécessitent des interventions continues reflétant ainsi leur importance en termes d'efforts a y consacrer. Ceci est particulièrement vrai pour les activités reliées à la fonction "PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX" qui constituent la base même de l'existence de la Commission. Cette fonction doit primer sur toutes les autres en termes de ressources humaines.

Le programme quinquennal que nous proposons est ambitieux et exige des ressources humaines et financières plus importantes que celles dont la Commission dispose actuellement. Cependant, il peut être mis en exécution compte tenu de budgets supplémentaires que l'APECA s'est engagée à verser aux Commissions à partir de cette année. Cette augmentation de ressources permettra à la CINO d'accroître ses ressources humaines et de s'engager dans un plus grand nombre d'activités.

8.3 PLAN D'ACTION ANNUEL 1989-1990

Le plan d'action annuel pour 1989-1990 est détaillé au tableau 8.2. Pour chacune des activités dont nous recommandons le démarrage ou l'exécution, le plan d'action annuel indique, pour chaque activité:

- le ou les cadres responsables de la réalisation de la tâche;
- la priorité à accorder dans le temps;
- l'output attendu en fin d'année.

TABLEAU 8.2

PLAN D'ACTION 1989/1990

ACTIVITES	DIRECTEUR GENERAL	DIRECTEUR ENTREPRISES	AGENT	PRIORITE DANS LE TEMPS	INDICATEUR DE PERFORMANCE
INFORMATION					
I.1 Collecte Info.			X	C	N.A.
I.2 Enquête manufacturières			X	1+2	Réalisation
I.3 Bottin industriel		X	X	2	Réalisation
I.4 Enquête services		X	X	2	Réalisation
I.5 Newsletter	X	X	X	2	Réalisation
PROGRAMMES					
P.1 Connaissance	X	X	X	C	Tableau de bord et indicateur d'emploi
P.2 Diffusion	X	X	X	C	
P.3 Appui technique	X	X		C	
P.4 Suivi de dossiers		X		C	
P.5 Monitoring	X	X		C	
CALATYSEUR/ANIMATION					
A.1 Brochures entreprises		X		C	Réalisation par les entreprises
A.2 Intrants importés			X	2	Réalisation
A.3 Exposition-produits	X	X	X	2	Réalisation
A.4 Face-à-face	X			1+2	2e année
A.5 Prix d'excellence	X			2	Réalisation
A.6 Comité industriel	X			C	Réalisation
A.7 Salon Jeunes innovateurs					
A.8 Milieu Etudiants	X	X		1	2 par année
A.9 ATR	X		X	C	Démarrage
A.10 Portes ouvertes		X		1	Réalisation
LOBBYING					
L.1 Infrastructures transport	X			C	Nombre de rencontres avec instances politiques
L.2 Tourisme	X			C	
L.3 Autres dossiers	X			C	
MARKETING/PROMOTION					
M.1 Inventaires bâtisses			X	1	Réalisation
M.2 Profil Socio-économique	X		X	2	Réalisation
M.3 Marché du travail			X	C	Réalisation
M.4 Maisons-mères/filiales	X	X		C	Nre de contacts
M.5 Missions, visites ext.	X ou	X		1	Nbre de contacts / Nbre de particip.
CONSEIL					
C.1 Comité des sages	X			1	Mise en place
C.2 Consultants	X	X		C	N.A.
C.3 Identif. problèmes		X		C	Nbre de consult.
GESTION					
G.1 Gestion des parcs	X			C	
G.2 Désengagement	X				
ADMINISTRATION					
X.1 Administration	X	X		C	
X.2 Réunion C.A. et C.E.	X	X		C	Nbre de séances
X.3 Rapport annuels, programme de travail	X			2	Réalisation
X.4 Préparation du budget	X			2	Réalisation
X.5 Formation, colloques, association	X	X	X	C	
X.6 Activités sociales		X		1+2	N.A

Priorité dans le temps

C = continu
1 = 1er semestre
2 = 2e semestre

N.A. = ne s'applique pas

9.0 ORGANISATION ET GESTION

9.1 GENERALITES

Le but du présent chapitre est de faire ressortir les changements nécessaires dans l'organisation et la gestion de la CINO suite à la stratégie et au plan d'action qui ont été décrits dans les chapitres précédents.

La structure organisationnelle actuelle de la CINO, soit un directeur général, un directeur (e) au développement de l'entreprise et une secrétaire, ainsi que les présents budgets étaient encore adéquats pour remplir les tâches que la CINO s'était fixée. Néanmoins, nous sommes d'accord pour reconnaitre que dans les dernières années les ressources (humaines et financières) de la CINO ont été utilisées à la limite de leur capacité. Même sans augmentation de tâches, des améliorations s'avéraient requises dans le futur.

Le volume des activités supplémentaires recommandées par contre, justifie amplement des augmentations au niveau des ressources humaines et budgétaires.

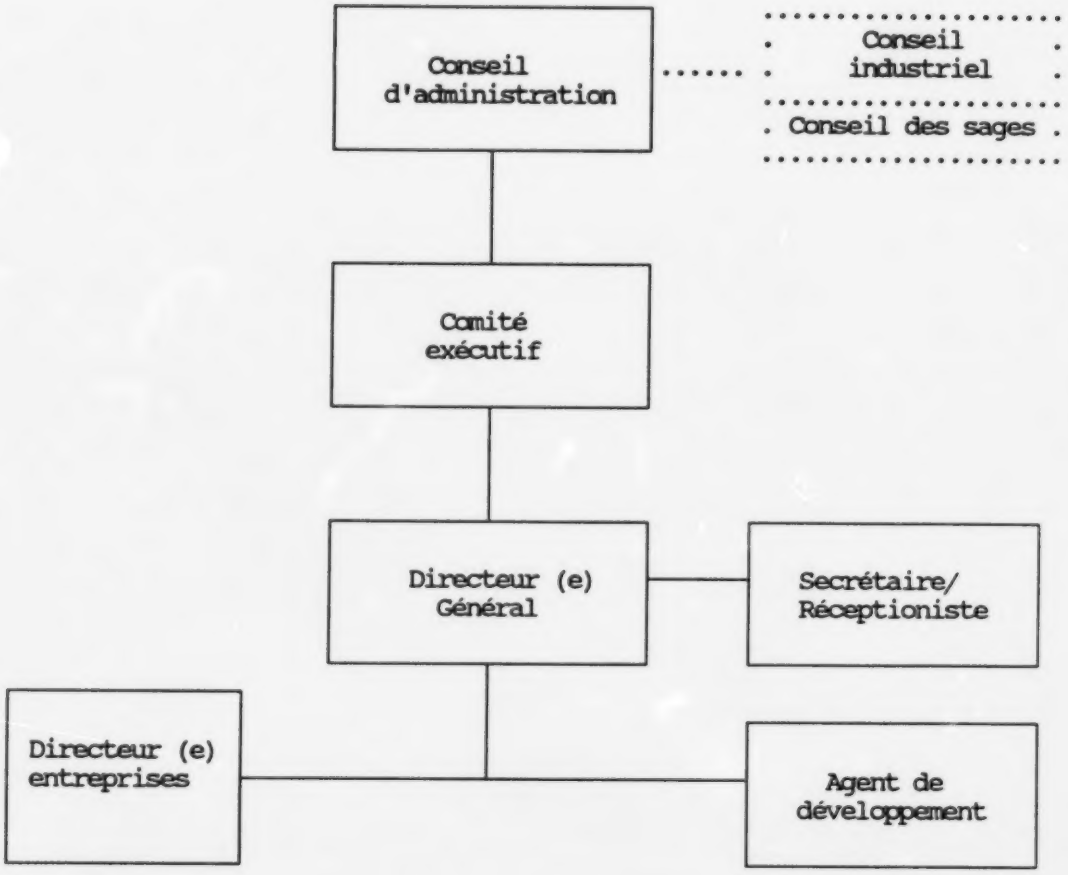
9.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La structure organisationnelle de la CINO est présentée de manière simplifiée à la figure 9.1 qui décrit l'organigramme recommandé.

La raison d'être première de la CINO est le développement industriel et le support aux entreprises qui a été et doit rester de loin l'activité majeure de la CINO.

Figure 9.1

Organigramme de la CINO



Mais, en fait un peu par défaut, la CINO est aussi l'organisme privilégié de développement économique de la région et elle ne peut se soustraire à ses responsabilités nouvelles. Ceci a été clairement décrit précédement (axes de développement, fonctions de la CINO, activités) et la distribution des responsabilités était contenue dans le plan d'action de 1989-90; nous élaborons ici sur les tâches respectives du personnel de la CINO.

Rappelons que le Conseil d'administration et le Comité exécutif sont et doivent rester les organismes qui ont l'autorité finale sur les activités de la CINO.

Le directeur général en plus de sa claire responsabilité du point de vue organisation, planification et gestion (incluant la gestion des parcs industriels) de la CINO, est responsable des activités qui impliquent une visibilité accrue de la CINO. Cela touche aussi bien les activités d'implication dans le milieu (pour favoriser la fonction entrepreneuriale), le marketing de la CINO auprès d'entreprises de l'extérieur, de même que des activités de lobbying auprès des instances politiques et gouvernementales. Son implication au niveau des dossiers d'entreprises est définitivement moindre que dans le cas du directeur (e) d'entreprises, son intervention se situant plus au niveau d'approbation finale avec une intervention requise dans certains dossiers particulièrement délicats.

Le directeur d'entreprises, au contraire, devra consacrer la majorité de ses efforts à des activités de support auprès des entreprises, que ce soit des activités de type programmes de subvention ou des activités conseils. Le directeur (e) aura également de claires responsabilités au niveau du renforcement de la fonction entrepreneuriale dans le milieu, ainsi que la promotion à l'extérieur de la région. Le directeur (e) est également responsable de la supervision de l'agent de développement en ce qui a trait aux activités d'information et d'études.

L'agent de développement est, du point de vue administratif, sous la responsabilité du directeur général. L'agent de développement a évidemment un ensemble de tâches diverses à accomplir mais le gros de ses activités se résume à deux grandes fonctions, soit l'information des activités de catalyseur comme surtout la création de l'ATR et l'organisation de salons et expositions.

Il est important de noter que nous insistons ici sur la nécessité de mettre en place tout un train d'activités de type "information" qui contiendront inévitablement un certain degré d'analyses; mais nous recommandons à la CINO d'éviter de se lancer elle même dans des études. Le profil idéal de l'agent de développement devra allier un talent d'organisateur et de débrouillardise avec une formation et une aptitude à colliger et analyser des informations socio-économiques et industrielles.

Dans l'organigramme (figure 9.1) deux organismes sont inclus, le comité industriel et le conseil des sages qui, une fois mis en place, joueront un rôle de conseil auprès de la CINO.

L'allocation du temps (en pourcentage par grandes fonctions) du personnel professionel de la CINO est donnée dans le tableau 9.1 ci-joint.

En terminant cette section, nous voulons réaffirmer que la CINO doit à tout prix éviter de tomber dans les défauts d'une trop grande bureaucratie. L'addition d'un troisième employé est nécessaire et entièrement suffisante pour les années à venir.

Tableau 9.1

Allocation du temps du personnel de la CINO par grandes fonctions (en pourcentage)

Fonctions	Directeur général	Directeur (e) entreprise	Agent de développement
1. Information	3.0	10.0	40.0
2. Programmes	30.0	50.0	5.0
3. Catalyseur/animation	20.0	13.0	40.0
4. Lobbying	10.0	--	--
5. Marketing	7.0	7.0	10.0
6. Conseil	7.0	10.0	--
7. Gestion parcs	8.0	--	--
8. Administration	15.0	10.0	5.0
TOTAL:	100.0	100.0	100.0

9.3 PROCEDURES ADMINISTRATIVES

Les procédures administratives présentement en place méritent amélioration.

Au niveau des entreprises, la seule procédure consiste en l'ouverture d'un dossier d'entreprise où l'information est colligée de manière chronologique.

Il existe également une enquête semestrielle de l'emploi manufacturier.

En 1981, Secor recommandait l'instauration de:

a) une feuille de temps hebdomadaire pour chaque employé professionnel de la CINO;

b) une fiche de contrôle d'activité par dossier (projet) d'entreprises.

Ces recommandations n'ont pas été suivies par la CINO et nous ne pouvons que les réitérer fortement ici.

De plus, il est recommandé de mettre le contenu de ces deux sources d'information sur support informatique.

Ces deux sources d'information sont des instruments essentiels pour fin d'évaluation et de planification.

9.4 BUDGET

L'examen des rapports des examinateurs financiers de la CINO ainsi que les propositions budgétaires contenues dans le plan préliminaire de travail (1988-89), daté du 4 octobre 1988, nous amènent à présenter les conclusions suivantes:

1. Avec les argents supplémentaires provenant de l'APECA, soit 75 000 $ en 1988-89 et 150 000 $ pour les exercices financiers suivants, les marges de manoeuvre existantes nous semblent amplement suffisantes.

2. L'analyse de l'exercice financier de 1987-88 donne un compte de revenus et dépenses approximativement égal à 163 000 $. Sur ce montant, seulement 9 000 $ ont été consacrés à des activités autres que courantes (soit 5,5%). Nous considérons ce montant et cette proportion trop faible.

   Les activités nouvelles proposées dans le plan d'action vont entrainer des dépenses supplémentaires. Nous pensons que les dépenses non courantes (nous suivons ici la définition des indicateurs financiers) devraient croître progressivement jusqu'à 15, 20 et même 25% du total de dépenses.

3. Le poste de dépenses courantes "voyages, conférences, conventions" aurait avantage à être détaillé et relié à l'une ou l'autre des activités que nous proposons pour la CINO.

   La part des ressources affectées à ces postes ne devrait pas mettre en péril les ressources financières nécessaires à la mise en oeuvre des autres activités de la CINO.

4. Il a été mentionné que la CINO devrait progressivement se retirer de la gestion des parcs industriels. Les comptes étant clairement séparés, cela ne devrait pas affecter le budget courant de la CINO.

9.5 EVALUATION

L'évaluation des activités de la CINO devrait idéalement être conduite de manière annuelle, au plus, tous les deux ans. Ce n'est pas au personnel de la CINO de faire sa propre auto-évaluation. La

CINO collige tout l'information pertinente ainsi que les indications de performance, mais l'évaluation proprement dite doit être réalisée par un organisme indépendant (consultant).
Il est recommandé de choisir l'exercice d'évaluation pour revoir la pertinence de la stratégie de développement économique et du plan d'action et apporter les modifications qui s'imposent.

La présentation du plan d'action annuel, contenait déjà un commentaire sur la nature et le type d'indicateurs de performance à mettre en place pour évaluer chacune des activités mentionnées. La plupart sont non quantitatifs. Pour ce qui est des activités programme, un ensemble d'indicateurs (voir tableau de bord, tableau 9.2) quantitatifs est, par contre, proposé.

Nous avons, par contre, résisté à la tentation de proposer des objectifs quantitatifs pour tous les indicateurs même les indicateurs quantitatifs, à l'exception d'un seul.

Nous fixons comme seul objectif quantifiable, que la croissance de l'emploi industriel doit être au moins égal à la croissance de la main d'oeuvre active (théorique) de la région. (voir exemple et méthode à l'annexe D).

La main d'oeuvre active "théorique" est la main d'oeuvre qui, du point de vue démographique, appartient au groupe d'âge définissant la population active avant les départs qui auraient pu se passer.

Tableau 9.2
Tableau de bord des indicateurs quantitatifs de performance

1. Nombre de dossiers actifs dans l'année.

2. Nombre de subventions durant l'année.

3. Montant des subventions versées durant l'année.

4. Nombre d'entreprises nouvelles implantées dans l'année.

5. Emplois créés par les nouvelles entreprises dans l'année.

6. Nombre de fermetures dans l'année.

7. Nombre d'emplois perdus durant l'année.

8. Nombre d'emplois sauvés grâce à des démarches spéciales.

9. Nombre net d'emplois créés durant l'année.

10.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

10.1 CONCLUSIONS

L'économie du Nord-Ouest du Nouveau-Brunswick, malgré les efforts de diversification, reste largement tributaire des secteurs traditionnels, et plus particulièrement ceux reliés à la transformation du bois. Les secteurs industriels de base n'ont pas connu la croissance qu'on espérait d'eux et ont même connu une certaine régression au niveau de l'emploi.

Les espoirs que l'on avait fondés sur le développement des secteurs que la stratégie de 1981 avait identifiés ne se sont pas matérialisés. L'essor du secteur des vêtement à permis d'accroître le nombre d'emplois dans le secteur manufacturier mais l'implantation des nouvelles entreprises a été le fruit d'une situation conjoncturelle. Ce secteur demeure fragile et devra dépasser le stade des activités à faible valeur ajoutée si on veut espérer qu'il survive et se développe.

La croissance nette du nombre d'emploi est un indicateur qu'il faut interpréter avec prudence. Les emplois créés dans le secteur du vêtement font surtout appel à une main d'oeuvre peu ou pas spécialisée et les niveaux de salaire y sont généralement faibles. Bien qu'ils aient compensé dans une certaine mesure la perte d'emplois observée dans d'autres secteurs, il ne faut pas négliger le fait que les emplois perdus commandaient un niveau de salaire plus élevé.

La dépendance de la région envers des entreprises qui sont contrôlées par l'extérieur (Fraser, Square D, Shermag, Belzile) augmente sa vulnérabilité et la place dans une situation de plus grande incertitude face aux décisions d'entreprises (fermetures, réduction des activités).

On dénote également une faiblesse au niveau des rapports de sous-traitance et d'échanges inter-industriels entre les entreprises de la région. Peu d'entreprises locales semblent attentives à cette préoccupation d'achats de biens et services locaux, ce qui réduit le degré de complémentarité et empêche de développer certaines opportunités d'affaires potentielles.

Le développement du secteur tertiaire moteur se trouve limité par la taille relativement modeste de la région et des zones périphériques. Cependant, des initiatives pour développer le marché des services à l'entreprise se sont manifestées au cours des dernières années et la commission industrielle ne devrait ménager aucun effort pour encourager le développement d'activités de cette nature.

A la lumière de ce constat, une stratégie basée sur une approche sectorielle n'apparaît pas judicieuse. C'est pourquoi nous recommandons une stratégie plus globale, basée sur quatre (4) axes de développement visant:

- le renforcement des secteurs existants;
- le développement des échanges inter-industriels;
- l'essor de la fonction entrepreneuriale;
- le regroupement des intervenants du secteur touristique.

Force est de constater que les fonctions traditionnellement attribuées à la CINO et orientées vers le développement du secteur manufacturier apparaissent trop limitées dans le présent contexte. En raison de la taille restreinte de ce secteur, la CINO doit élargir ses horizons et chercher à favoriser d'autres secteurs, tels le tourisme et les services à l'entreprise. Parallèlement, la CINO devra, à court ou moyen terme, se désengager d'activités qu'elle a jusqu'à maintenant prises à sa charge en raison de l'absence d'organismes responsables; il s'agit essentiellement de la gestion des parcs industriels et des dossiers de portée régionale.

La structure organisationnelle actuelle de la CINO apparaît adéquate face aux activités qu'elle mène jusqu'à maintenant. Cependant, compte tenu du programme ambitieux que nous recommandons, des ressources humaines supplémentaires sont justifiées, ce qui peut être fait vu l'augmentation prévisible au cours des prochaines années.

10.2 RECOMMANDATIONS

En guise de conclusion, nous jugeons essentiels que la CINO mette en oeuvre les six (6) recommandations suivantes.

R.1 LA CINO DOIT ELARGIR SES FONCTIONS ACTUELLES ET NE PAS LIMITER SES ACTIONS AU SECTEUR MANUFACTURIER.

R.2 LA CINO DOIT METTRE EN PLACE LA STRATEGIE ET LE PLAN D'ACTION PROPOSES.

R.3 LA CINO DOIT METTRE EN PLACE LE PLAN D'ACTION ANNUEL 1989-1990. DANS CETTE PERSPECTIVE, LA CINO DOIT DES MAINTENANT PROCEDER A L'EMBAUCHE D'UN AGENT DE DEVELOPPEMENT.

R.4 LA CINO DOIT RESERVER LES BUDGETS SUPPLEMENTAIRES REQUIS POUR LA REALISATION DES NOUVELLES TACHES RECOMMANDEES AU PLAN D'ACTION 1989-1990.

R.5 LA CINO DOIT IMPLANTER DES 1989-1990, UN SYSTEME DE CONTROLE DU TEMPS ET DE SUIVI D'ACTIVITES PAR DOSSIER TEL QU'IL AVAIT ETE RECOMMANDE EN 1981.

R.6 LA CINO DEVRA RECHERCHER LES VOIES ET MOYENS DE SE DESENGAGER DE LA GESTION DES PARCS INDUSTRIELS D'ICI DEUX (2) ANS.

ANNEXE A

TABLEAU A-1

RÉPARTITION DE LA POPULATION DU TERRITOIRE DE LA CINO
1981-1986

	1981	1986	Variation 1986/1981 %
Villes et villages			
Baker Brook	527	534	1,0
Lac Baker	292	252	(13,7)
Clair	915	892	(2,5)
Edmunston	12 044	11 497	(4,5)
Rivière-Verte	1 054	978	(7,2)
St-Basile	3 214	3 306	2,9
St-François	753	729	(3,2)
St-Hilaire	244	263	7,8
St-Jacques	2 297	2 310	0,6
Verret	637	524	(17,7)
Sous-total: Villes et villages	21 977	21 285	(3,2)
Municipalités rurales			
Baker Brook	492	463	(5,9)
Lake Baker	391	414	5,9
Clair	283	318	12,4
Réserve Indienne	63	59	(6,3)
Madawska	158	208	31,6
St-Basile	519	780	50,3
St-François	862	932	8,1
St-Hilaire	462	445	(3,7)
St-Jacques	1 327	1 607	21,1
St-Joseph	1 455	1 615	11,0
Rivière-Verte	821	770	(6,2)
Sous-total municipalités rurales	6 833	7 611	11,4
Total CINO	28 810	28 896	0,3

Source: Statistique Canada.

ANNEXE "B"

SOMMAIRE DES EMPLOIS PAR SECTEUR

SECTEURS:	1981 JUIL	1982 MAI	1983 AVRIL	1984 MARS	1985 MARS	1986 MAI	1987 AVRIL	1988 MARS	1988 SEPT
PRODUITS AGRICOLES:	0	0	1	1	2	2	2	5(3)	2(1)
INDUSTRIE DES ALIMENTS:	306	259(13)	245(4)	251(3)	247(2)	234(4)	255(6)	260(4)	246(6)
INDUSTRIE DES BOISSONS:	25	17	20	21	23	25	25	25	24
PRODUITS DE CAOUTCHOUC:	3	3	3	3	7	9	11	11	23
PRODUITS EN PLASTIQUE:	93	76	73	82(1)	97	105	150	174(2)	213(8)
INDUSTRIE DE L'HABILLEMENT:	285	245	405(3)	403	502	612	624	613	562(11)
PRODUITS DU BOIS:	217	183	182	146	146	186	186(2)	224(1)	211(4)
PAPIER ET PRODUITS CONNEXES:	1000	1123	942	1023	1041	1041	910	1036	910
MEUBLES ET ARTICLES D'AMEUBLEMENT:	210(1)	124(1)	148(1)	160(1)	132	170(1)	145(1)	130(1)	146
IMPRIMERIE ET EDITION:	33(1)	33(1)	33(1)	33(1)	35(1)	35(1)	36(1)	36(2)	40(6)
PRODUITS METALLIQUES:	46	39	21	28(1)	37(2)	43(2)	49(2)	32(2)	29(6)
MACHINERIE:	15	12	9	12	10	0	4	6	7
MATERIEL DE TRANSPORT:	9	8	9	16	18	30	55	71	68(7)
PRODUITS ELECTRIQUES:	145	96	106	121(3)	121(3)	146	151	154	179(3)
PRODUITS NON METALLIQUES:	34	27	16	11	13	13	6	6	6
PRODUITS CHIMIQUES:	6	10	5	3	3	4	4	4	4
AUTRES INDUSTRIES MANUFACTURIERES:	4	4	4	4	6	12(2)	14(3)	14(3)	15(2)
TOTAL:	2431(2)	2259(15)	2222(9)	2318(10)	2440(8)	2667(10)	2627(15)	2801(18)	2685(54)

Source: Commission Industrielle du
Nord-Ouest du Nouveau-Brunswick

EVOLUTION DES EMPLOIS DE 1981 A 1988

ENTREPRISES	1981 JUIL	1982 MAI	1983 AVRIL	1984 MARS	1985 MARS	1986 MAI	1987 AVRIL	1988 MARS	1988 SEPT
INDUSTRIES AGRICOLES:									
JALBERT ENTREPRISE			1	1	1	1	1	1(3)	1
RENO NADEAU SUCRERIE								3	0(1)
SUCRERIE MAURICE COUTURIER					1	1	1	1	1
TOTAL:	0	0	1	1	2	2	2	5(3)	2(1)
INDUSTRIE DES ALIMENTS:									
ENTREPRISES NADEAU LTEE (LES)	205	175	155	162	165	154	174	195	190
LH LAJOIE LTEE	39	25(4)	22(2)	24(3)	25(2)	26(4)	21(6)	21(4)	17(5)
JACQUES NADEAU ENTREPRISE ENRG.	3	1	1	1	1	1			
MORNEAULT POULTRY FARM	9	10	10	9	9	9	9	9	9(1)
CREMERIE BELZILE	50	48(9)	57(2)	55	47	45	48	35	29
INDUSTRIES CORRIVEAU							3	0	1
TOTAL:	306	259(13)	245(4)	251(3)	247(2)	234(4)	255(6)	260(4)	246(6)
INDUSTRIE DES BOISSONS:									
BREUVAGES DUREAU LTEE	25	17	20	21	23	25	25	25	24
TOTAL:	25	17	20	21	23	25	25	25	24
INDUSTRIE DES PRODUITS EN CAOUTCHOUC:									
DUPONT & LESSARD OIL LTEE					4	6	8	8	20
PROVINCIAL BANDAG TIRE	3	3	3	3	3	3	3	3	3
TOTAL:	3	3	3	3	7	9	11	11	23
INDUSTRIE DES PRODUITS EN MATIERE PLASTIQUE:									
ENSEIGNES IMPERIAL LTEE	45	35	33	47	58	58	108	140	179(3)
EDMUNDSTON PAPER BOX LTEE	20	17	17	13	20	20	18	17	20(1)
ATELIER NADEAU LTEE	15	17	19	16	8	7	11	8	8(2)
JOHN BAGGIES ENRG.	2	2	2	2	2	5	3	2(2)	0(2)
ENSEIGNES BRUNSWICK ENRG.	7	3							
PUBLICITE GUY RINGUET	4	2	2	1					
PLASTIC PLUS LTEE				3(1)	9	15	10	7	6
TOTAL:	93	76	73	82(1)	97	105	150	174(2)	213(8)

ENTREPRISES	1981 JUIL	1982 MAI	1983 AVRIL	1984 MARS	1985 MARS	1986 MAI	1987 AVRIL	1988 MARS	1988 SEPT
INDUSTRIE DE L'HABILLEMENT:									
LA CHEMISE JML LTEE	225	195	171	165	169	203	174	185	182
L. CHIASSON FOURRURES LTEE	30	16	18	16	15	16	15	17	17(3)
LA GANTERIE CANADIENNE LTEE	30	34	31(3)	20	11	12	21	15	20
MYLI SPORTSWEAR LTEE			86	50	75	75	85	82	85
KARINE SPORTSWEAR LTEE			38	45	46	60	50	55	45
CONFECTION BL INC.			35	44	72	75	84	70	75
MARILYN SPORTSWEAR LTEE			26	35	33	34	36	34	34
RM SPORT				5	8	8	8	12	fermé
EDITH SPORTSWEAR				23	25	34	33	30	33(8)
CONFECTION SAR					48	46	57	35	fermé
MANON SPORTSWEAR						26	29	26	23
VETEMENTS PDG LTEE						23	32	20	25
LES MODES FRANCE LTEE							21	32	20
DAIGLE JACKET LTEE									3
TOTAL:	285	245	405(3)	403	502	612	624	613	562(11)
INDUSTRIE DU BOIS:									
COUTURIER LUMBER LTEE	80	50	50	22	20	50	45	90	60
GILLES BEGIN LUMBER LTEE	22	40	28	26	33	33	33	35	35
PELLETIER WOODWORKING LTEE	2	3							
CLAIR INDUSTRIAL DEV. CO. LTD.	21	21	36	42	41	43	43	41	43
CLOUTIER & FILS LTEE	17	10	6						
AA BEAULIEU LTEE	25	17	20	21	23	25	30	30	40
HARDWOOD INDUSTRIES LTEE	16	15		3					
MICHAUD, MORRELL (LATTES WASKA)	12	12	12	10	12	13	13	11	12
ELUDE COUTURIER & FILS LTEE	5	4	3	1	1	3	2	1	
SARTO THERIAULT	5	3	1	2	2	2	3	0	5
REJEAN THERIAULT LTEE	8	7	7			2			
CHARBON DE BOIS MADKA LTEE	3								
LES ENTREPRISES MANCHE ELAN			18	3					
PRO-TRUSS LTEE				4	6	6	6	6	6
CL DECOR				11	6	7	7(2)	7(1)	9(3)
RENO CAMPAGNA					1	1	1	1	1(1)
GUY LORD	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SCIERIE NORCO							2	2	0
TOTAL:	217	183	182	146	146	186	186(2)	224(1)	211(4)
INDUSTRIE DU PAPIER ET PRODUITS CONNEXES:									
FRASER INC.	1000	1123	942	1023	1041	1041	910	1036	910
TOTAL:	1000	1123	942	1023	1041	1041	910	1036	910

ENTREPRISES	1981 JUIL	1982 MAI	1983 AVRIL	1984 MARS	1985 MARS	1986 MAI	1987 AVRIL	1988 MARS	1988 SEPT
INDUSTRIE DU MEUBLE ET DES ARTICLES D'AMEUBLEMENT:									
NADEAU & NADEAU LTEE	201	115	137	150	118	160	135	118	135
CYR CABINET MANUFACTURER	1	1	2	1(2)	6	2	1	3	1
PHILIBERT REMBOURRAGE	1	1	1	1	1	1	2	1	2
GAUVIN REMBOURRAGE	6(1)	6(1)	7(1)	7(1)	6	6(1)	6(1)	7(1)	7
MORNEAULT REMBOURREUR	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL:	210(1)	124(1)	148(1)	160(3)	132	170(1)	145(1)	130(1)	146
INDUSTRIE DE L'IMPRIMERIE, EDITION ET INDUSTRIES CONNEXES:									
IMPRIMERIE MODERNE LTEE	1(1)	1(1)	1(1)	1(1)	1(1)	1(1)	2(1)	2(1)	2(1)
LE MADAWASKA LTEE	32	32	32	32	32	32	32	32	35(4)
SIGNATURE PRESS					2	2(1)	2(1)	2(1)	3(1)
TOTAL:	33(1)	33(1)	33(1)	33(1)	35(1)	35(2)	36(2)	36(2)	40(6)
INDUSTRIE DE LA FABRICATION DES PRODUITS METALLIQUES:									
AD ALUMINUM PRODUCTS LTEE	2	4							
EDMUNDSTON INDUSTRIES		11	13	24	27	15	28	23	25(1)
RENE PELLETIER & FILS LTEE	35	18							
LAPLANTE MACHINE SHOP LTEE	4	3	3	1(1)	1(2)	1(2)	1(2)	1(2)	(2)
BEGIN USINAGE						15	8		
IMPERIAL MACHINE WORKS	3	1	3	1					
CENTRE D'ACIER D'ARMATURE					5	8			
BJ SHEET METALWORK							3	2	2
BOUTIQUE DE REPARATION GRONDIN	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LES MAITRES ARMURIERS							3	2	
ROY'S ORNEMENTAL SHOP	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COUTURIER WELDING SHOP					2	2	4	2	2(3)
TOTAL:	46	39	21	28(1)	37(2)	43(2)	49(2)	32(2)	29(6)
INDUSTRIE DE LA MACHINERIE:									
ENERGY TYBE LTEE	10	5	3	6	10				
ABM MACHINE WORKS LTEE	5	7	6	6					
PELLETIER EQUIPEMENT							4	6	7
TOTAL:	15	12	9	12	10	0	4	6	7

ENTREPRISES	1981 JUIL	1982 MAI	1983 AVRIL	1984 MARS	1985 MARS	1986 MAI	1987 AVRIL	1988 MARS	1988 SEPT
INDUSTRIE DU MATERIEL DE TRANSPORT:									
JB METAL LTEE							15	14	20
AP METAL LTEE							8	10	10(1)
MAR-FIBRE LTEE						11	10	15	7
DYNAMIC FIBRE LTEE						5	5	16	16(4)
MARTIN ALBERT			1	2	2	2			
DEMARREURS DES MARITIMES				6	8	4	7	7	6(2)
CHARLES' AMBULANCE CONV. LTEE	2	2	2	2	2	2	2		
GRANDMAISON MACHINE SHOP	7	6	6	6	6	6	6	7	7
BIG JOHN ENTREPRISES							2	2	2
TOTAL:	9	8	9	16	18	30	55	71	68(7)
INDUSTRIE DES PRODUITS ELECTRIQUES ET ELECTRONIQUES:									
EDMUNDSTON ELECTRONIK LTEE	9	3	5	2(3)	2(3)	5	5	6	6(2)
SQUARE "D" CANADA LTEE	135	92	100	118	118	140	144	145	170(1)
ROBERT LACOMBE ELECTRIQUE	1	1	1	1	1	1	2	3	3
TOTAL:	145	96	106	121(3)	121(3)	146	151	154	179(3)
INDUSTRIE DES PRODUITS MINERAUX NON METALLIQUES:									
PERMACON MADAWASKA	3	3	3	3	3				
BETON BRUNSWICK	5	5	5	5	5	5	5	5	5
MADAWASKA ECONOMIC GLASS LTEE	25	18	7	2	4	12			
BETON NOUVEAU	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL:	34	27	16	11	13	13	6	6	6
INDUSTRIE DES PRODUITS CHIMIQUES:									
LONG FERTILIZERS LTEE	6	10	5	3	3	4	4	4	4
TOTAL:	6	10	5	3	3	4	4	4	4
AUTRES INDUSTRIES MANUFACTURIERES:									
PETERS CJ DENTAL CLINIC	1	1	1	1	1	2	2	2	2
EDMUNDSTON DENTAL LAB	1	1	1	1	1	1	1	1	1
GILLES NADEAU DENTURISTE	1	1	1	1	1	1	1	1	1
MORNEAULT DENTAL CLINIC	1	1	1	1	1	2	2	2	2
LES ENTREPRISES DAVINCI INC.						1(2)	2(3)	3(3)	3(2)
ROY TECHNOLOGIES					2	2	3	2	3
STUDIO MADOUESS						3	3	3	3
TOTAL:	4	4	4	4	6	12(2)	14(3)	14(3)	15(2)

ANNEXE C
FEUILLE DE TEMPS

Nom: _____ Semaine débutant le: _____

Programmes (dossier entreprises)	Lundi	Mardi	Mercre.	Jeudi	Vendre.	Samedi	Dimanc.	Total
Nom de l'entreprise: _____ _____ _____ _____								
Information (préciser) Catalyseur (animation -préciser-) Lobbying (préciser) Conseil (préciser) Administration courante Formation, association, convention.								
TOTAL								

C-1

ANNEXE C
FICHE D'ACTIVITE (Chronologie)

Entreprise: _____ **No. dossier:** _____

Date	Type d'activité	Contact	C o m m e n t a i r e s

ANNEXE D

Explication du calcul de la prévision de la population en âge de travailler (15-64 ans) du territoire de la CINO.

1ère étape: Estimation de la population pour chacune des classes à l'année X+1.

Hypothèse de base: La population est répartie également entre chacune des années d'un groupe d'âge.

2ième étape: Calcul des mortalités par classe

Afin de déterminer le taux de mortalité de chacune des classes, nous avons pris une année type qui est celle de 1986.

3ème étape: Calcul de la population totale de chacune des classes

Il faut multiplier le nombre de personnes pour chacune des classes avec le taux d'espérance de vie de ces classes. Le taux d'espérance de vie étant (1 - taux de mortalité de la classe). Nous retrouvons donc la population totale estimée de chacune des différentes classes analysées.

Résultats: Ainsi de 1986 à 1987, la population en âge de travailler a cru de 0.84% alors que de 1987 à 1988, elle a cru de 0.80%. Il faut donc que la croissance nette des emplois industriels de la CINO soit au moins égale à ces taux de croissance.

Références: Les données utilisées pour ce travail sont obtenues de Statistiques Canada dans les catalogues # 94-107, # 94-108, # 93-X940, # 84204.

PREVISION DE LA POPULATION EN AGE DE TRAVAILLER (15 ET 65)
POUR 1987 ET 1988 POUR LE TERRITOIRE CINQ, NOUVEAU-BRUNSWICK

(INDICATEUR DE PERFORMANCE)

	1986	1987	CROISSANCE TOTALE
HOMMES ENTRE 15 ANS ET 65 ANS	9445	9539	0.99%
FEMMES ENTRE 15 ANS ET 65 ANS	9895	9963	0.69%
POPULATION EN AGE DE TRAVAILLER	19340	19502	0.84%

POPULATION PAR AGE ET PAR SEXE EN 1987

HOMMES

CATEGORIE	POP. 86	ESTIME 87	MORTAL. ESTIME	POP. TOT.
5-9	1135	908	0.02%	908
10-14	1245	1223	0.03%	1223
15-19	1185	1197	0.11%	1196
20-24	1205	1201	0.16%	1199
25-34	2610	2590	0.12%	2587
35-44	2040	2097	0.22%	2092
45-54	1205	1289	0.52%	1282
55-64	1890	1201	1.45%	1183

TOTAL 15 ANS ET PLUS : 9539

FEMMES

CATEGORIE	POP. 86	ESTIME 87	MORTAL. ESTIME	POP. TOT.
5-9	1070	854	0.02%	854
10-14	1180	1118	0.02%	1118
15-19	1150	1146	0.03%	1146
20-24	1260	1238	0.05%	1237
25-34	2720	2700	0.04%	2699
35-44	1980	2054	0.11%	2052
45-54	1400	1458	0.32%	1453
55-64	1385	1357	0.77%	1370

TOTAL 15 ANS ET PLUS : 9963

POPULATION PAR AGE ET PAR SEXE EN 1988

HOMMES

CATEGORIE	POP. 87	ESTIME 88	MORTAL. ESTIME	POP. TOT.
5-9	908	726	0.02%	726
10-14	1223	1205	0.03%	1205
15-19	1196	1201	0.11%	1200
20-24	1199	1198	0.16%	1196
25-34	2587	2568	0.12%	2565
35-44	2092	2140	0.22%	2137
45-54	1282	1367	0.52%	1356
55-64	1183	1193	1.45%	1176

TOTAL 15 ANS ET PLUS : 9620

FEMMES

CATEGORIE	POP. 87	ESTIME 88	MORTAL. ESTIME	POP. TOT.
5-9	854	685	0.02%	685
10-14	1118	1108	0.02%	1108
15-19	1146	1140	0.03%	1140
20-24	1237	1219	0.05%	1218
25-34	2699	2677	0.04%	2675
35-44	2052	2117	0.11%	2114
45-54	1453	1513	0.32%	1508
55-64	1370	1384	0.77%	1373

TOTAL 15 ANS ET PLUS : 10029

ANNEXE E

Liste des personnes rencontrées

NOM	FONCTION	SOCIETE/ORGANISME
TREMBLAY, Robert	Directeur général	CINO INC.
LANDRY, Francine	Directrice-adjointe	CINO INC.
ROSSIGNOL, Guy	Planificateur	Ministère du Commerce et de la technologie
LOSIER, Jacinthe	Secrétaire	CINO INC.
FYFE, Larry	Manager, Corporate Affairs	Fraser Inc.
BARD, Pius	Maire	Edmundston
MARTIN, M	Maire	St-Basile
PELLETIER, Jacques	Comptable Agrée	Michaud, Nadeau, Pelletier, CA
CYR, Raoul	Maire	St-François
LONG, Ronald	Maire	Clair
SOUCY, Mme	Mairesse	Lac Baker
LEVESQUE, Jocelyn	Président	Confection B.L. Ltée, Clair
VALLIERES, Donald	Directeur général	Modes France Ltée Clair
LEVASSEUR, Daniel	Directeur général	Clair Ind. Dev. Corp, Clair
FOURNIER, Gilbert	Directeur général	Mont-Farlagne
RACINE, Guildo	Directeur	Square D Canada Edmundston
AUCOIN, Jean	Président	Les Entreprises Da Vinci St-Jacques

NOM	FONCTION	SOCIETE/ORGANISME
BOUCHER, Isidore	Maire	St-Jacques
ARSENEAULT, Paul	Directeur	Emploi Immigration Canada, Edmundston
MARTIN, Valmont	Président du C.A.	CINO INC.
ARSENEAULT, Rod	Directeur	Collège Communautaire, Edmundston
THERIAULT, Mario	Directeur	Conseil de recherche et de la productivité Edmundston
LAVOIE, Rino	Directeur régional	SCTP Edmundston
CARRIER, Normand	Vice-recteur	Centre Universitaire St-Louis-Maillet
VOLPE, Rino	Président	Carrefour Assomption Ltée
THORNE, Gary	Professeur	Commission Scolaire
PICARD, Jacques	Président	Nordic Consultants Ltée
LEVESQUE, Maurice	Agent de développement	Agence de Promotion Economique du Canada Atlantique (APECA)
MARQUIS, Jean-Guy	Maire	Verret
COLLIN, Jean	Président	Gilles Bégin Lumber Ltée
DUBE, Valier	Président	Breuvages Dureau
RIOU, Marcel	Directeur d'usine	Edmundston Paper Box Ltée
MORENCY, Gaëtan	Directeur Ressources-humaines	Armoires Modernes
LEVESQUE, Jacques	Président	Dynamic Fibre

NOM	FONCTION	SOCIETE/ORGANISME
CLAVETTE, Roland	Président	JMR Machine Shop
VIOLETTE, Daniel	Président	Studio Maddovess
DAIGLE, Luc	Président	Daigle Jacket
VERRET, Normand	Président	Enseignes Imperial Ltée
PELLETIER, Rino	Directeur	Enseignes Imperial Ltée
PINETTE, Rosaire	Maire	Baker Brook
DUMONT, Benoît	Maire	St-Hilaire
NADEAU, Louis-Philippe	Président	Nadeau Ferme Avicole
BYRNS, André	Directeur	Nadeau/Shermag Ltée
LAFONTAINE, Jean-Marc	Président	La Chemise JML Ltée
NOEL, Tony		Ministère Commerce et Technologie
BURGESS, R	Directeur	Ministère Commerce et Technologie
LEBLANC, Janice		
LANTEIGNE, A	Commissaire adjoint	Office of Economic Opportunity
LAUGHLEY, R		Ministère du Tourisme

ANNEXE F

BIBLIOGRAPHIE

1) Profil Socio-Economique du territoire de la CINO, février 1988, A, Leclerc.

2) Rapport Price Watherhouse: Evaluation et recommandation en vue d'une stratégie de développement régional - 1987.
Rapport final et rapport sommaire.

3) Economie des régions acadiennes du Nouveau-Brunswick et l'accord de libre-échange canado-américaine, A. Leclerc, septembre 1988.

4) Plan d'action de la CINO 1981-1986, Secor 1981.

5) Une stratégie de développement économique pour la région du Nord-Ouest, Secor Inc. décembre 1981, 151 pages.

6) Impact of the Union in Moncton on the region of Moncton, Edmundston, and Shippagan, Institut Canadien de recherche sur le développement régional, Moncton 1988, 50 pages.

7) Document sur APECA, Programme d'action de l'APECA.

8) Proposed formula for the financing of regional industrial commission, SECOR and DPA, August 10th, 1985, 37 pages.

9) Entente auxiliaire sur le développement du tourisme, Canada-Nouveau-Brunswick.

10) Mon plan d'affaires 1987, Guide pratique pour dirigeant d'entreprises, 28 pages.

11) Liste des entreprises, reçue de F. Landry le 6-10-88.

12) Business Diversification program 1987-1988.
New-Brunswick, Department of Labour, Employment Development Branch.

13) Description des tâches du personnel de la CINO, octobre 1988.

14) Nouveau-Brunswick, Statistiques agricoles, 1987
Ministère de l'Agriculture.

15) Memorandum of understanding small business and entrepreneurship, 6 pages.

16) Rapports annuels de la CINO: 1983-1984 à 1987-1988.

17) Minutes du CA et du Comité exécutif.

18) Répertoire du secteur Manufacturier.

19) Inventaire des Emplois.

20) Revitalization concept downtown. Edmundston, 5 year Plan development program.

21) Canada/Nouveaux-Brunswick, Entente auxiliaire sur le développement industriel.

22) Canadian Markets 1987-1988, Financial Post Information service 62^{n}d Edition, 1988. 592 pages.

23) Scott's Directory, Atlantic Manufacturers, 6th edition, 1987-1988.

24) Standard Industrial Planification, Statistic Canada, 528 pages.

25) Concept d'aménagement touristique et étude de faisabilité, Madawaska et Grand Sault, URBANEX 1978, 341 pages.

26) Profil du secteur des centres d'emploi du Canada Edmundston 1987: Emploi et immigration, Canada.

27) Profil de la collectivité - Région d'Edmundston, février 1987.

28) Telegraph Journal February 26th, 1987.
"Northwest Industrial Commission book for continued Growth during this year".

29) Termes de référence pour concept d'aménagement touristique, Madawaska - Grand-Sault.

30) L'implantation d'une structure de développement touristique dans le comté de Madawaska - Victoria - document de travail CINO, 31 août 1987.

31) Documents sur assistance aux réunions du CINO.

32) Documents de travail - Plan de travail - 1988-1989, 4 octobre 1988.

33) Description tâche du staff CINO.

34) Enquête sur la population active.
Labour-Force-Survey - New-Brunswick, September 1988.

35) Roll up 1985-86, 86-87, 87-88, sur statistiques Vacancies-Referral du C.E.I.C. Edmundston.